

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Gestão/MBA

**IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DOS CONCEITOS DE
COMPETITIVE INTELLIGENCE NA EFICÁCIA DAS
ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS NO SECTOR DAS
COMUNICAÇÕES ELECTRÓNICAS**

RUI MIGUEL ALVES MATEUS MACHADINHO

Orientação: Mestre João Pedro Taborda da Silva

Júri - Presidente: Doutor António Maria Palma dos Reis

**- Vogais: Doutor Mário Fernando Maciel Caldeira
 Doutor João Confraria e Silva**

Abril/2009

IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DOS CONCEITOS DE *COMPETITIVE INTELLIGENCE* NA EFICÁCIA DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS NO SECTOR DAS COMUNICAÇÕES ELECTRÓNICAS.

Rui Miguel Alves Mateus Machadinho

Mestrado em Gestão

Orientador: Mestre João Pedro Taborda da Silva

Provas concluídas em: 14 de Abril de 2009

RESUMO

As decisões de cariz estratégico tomadas nas organizações, têm sido alvo de importantes estudos nos meios académicos. Com efeito, o processo pelo qual uma decisão é tomada é um dos principais assuntos a influenciar o desempenho e êxito das Organizações.

Recorrendo a uma metodologia de Estudo de Caso, este trabalho procura responder à questão de como melhorar o Processo de Tomada de Decisão Estratégica numa organização de modo a que esta responda da melhor maneira às exigências do mercado.

O Estudo de Caso apresentado tem como objectivo descrever o Processo de Tomada de Decisão Estratégica, no âmbito de uma Organização Empresarial no sector das Comunicações Electrónicas, bem como o contributo que a implementação das *Melhores Práticas* poderá conferir para uma melhoria desse Processo e, conseqüentemente, do desempenho da Organização.

PALAVRAS CHAVE: Tomada de Decisão; Processo de tomada de decisão; Decisão estratégica; *Melhores Práticas*; *Competitive Intelligence*

IMPACT OF THE IMPLEMENTATION OF COMPETITIVE INTELLIGENCE CONCEPTS ON ORGANIZATIONAL EFFICACY IN THE ELECTRONIC COMMUNICATIONS SECTOR

Rui Miguel Alves Mateus Machadinho

Master of Business Administration

Supervisor: João Pedro Taborda da Silva (MSc)

Date of conclusion: 14th of April, 2009

ABSTRACT

The strategic decisions made within the organizations, have been the theme of important academic research studies. Undoubtedly, the process by which a decision is made is one of the main subject to influence the performance and success of the organizations.

Using a Case Study methodology this study tries to answer the question of how can an Organization's Strategic Decision Making Process be improved in order to satisfy the market's demands.

The presented Case Study has the objective of describing the Strategic Decision Making Process, within a Business Organization in the Electronic Communications Sector, as well as the role that the implementation of the *Best Practices* might have in the improvement of that Process, and consequently, on the Organization's performance.

KEY WORDS: Decision making; Decision making process; Strategic decision; *Best Practices*; *Competitive Intelligence*

Índice

| | |
|--|-----------|
| ÍNDICE DE TABELAS | 7 |
| ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES | 8 |
| AGRADECIMENTOS | 9 |
| CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO | 10 |
| CAPÍTULO 2 – A TOMADA DE DECISÃO | 12 |
| 1. CONCEITOS SOBRE DECISÃO, TOMADA DE DECISÃO E PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO | 12 |
| 2. DECISÃO | 13 |
| 2.1 <i>Motivos da Decisão</i> | 14 |
| 2.2. <i>Categorizações da decisão</i> | 14 |
| 2.2.1 A Decisão Estratégica..... | 19 |
| 3. TOMADA DE DECISÃO | 21 |
| 3.1 <i>A Tomada de Decisão e a Resolução de Problemas</i> | 22 |
| 3.2 <i>Dimensões da Tomada de Decisão</i> | 23 |
| 3.3 <i>O ambiente da tomada de decisão</i> | 30 |
| 3.3.1 O risco e a ignorância na tomada de decisão..... | 32 |
| 3.4 <i>Estratégias e Heurísticas de Simplificação da Tomada de Decisão</i> | 34 |
| 4. PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO..... | 40 |
| 4.1 <i>Fases do Processo Genérico de Tomada de Decisão</i> | 40 |
| 4.2 <i>Processo Genérico de Tomada de Decisão</i> | 40 |
| 4.3 <i>Modelos de Tomada de Decisão</i> | 43 |

| | |
|---|-----------|
| 4.3.1 Modelo Racional | 43 |
| 4.3.2 Modelo Organizacional | 46 |
| 4.3.3 Modelo Político | 49 |
| 4.3.4 Modelo de Processo..... | 50 |
| 4.3.5 Modelo do Caixote do Lixo..... | 51 |
| CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO | 54 |
| 1. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO..... | 54 |
| 2. PERGUNTA DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESE ASSOCIADA | 55 |
| 3. RECOLHA DE DADOS..... | 57 |
| 3.1 Realização de entrevistas | 57 |
| 3.2 Observação e análise documental..... | 57 |
| 4. ESTUDO DE CASO – OPTIMUS | 58 |
| 4.1 Enquadramento | 58 |
| 4.1.1 História do Serviço Telefónico Móvel em Portugal..... | 58 |
| 4.1.2 Estado da Arte Tecnológico do Serviço Telefónico Móvel Nacional | 60 |
| 4.1.3 Mercado Nacional do Serviço Telefónico Móvel..... | 62 |
| 4.1.4 Regulação do Mercado | 66 |
| 4.1.5 Serviços Disponibilizados pelos vários Operadores..... | 68 |
| 4.2 Optimus..... | 70 |
| 4.2.1. Orgânica e Estrutura Hierárquica da Organização | 70 |
| 4.2.2 Processo de Tomada de Decisão Estratégica na Optimus | 75 |
| 4.2.3 Recolha e Análise de Informação para a Tomada de Decisão | 78 |
| CAPÍTULO 4 – MELHORES PRÁTICAS EM TOMADA DE DECISÃO | |
| ESTRATÉGICA | 81 |

| | |
|--|------------|
| 1. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE UM PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO | |
| ESTRATÉGICA | 81 |
| 1.2 <i>Competitive Intelligence</i> | 85 |
| 1.2.1 Definição de <i>Competitive Intelligence</i> | 85 |
| 1.2.2 O Ciclo da <i>Competitive Intelligence</i> | 87 |
| 1.2.3 Integração da <i>Competitive Intelligence</i> no Processo de Tomada de Decisão | |
| | 90 |
| CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO | 92 |
| 1. DISCUSSÃO | 92 |
| 1.1 <i>Factores críticos de sucesso vs. Processo de Tomada de Decisão Estratégica da Optimus</i> | 92 |
| 1.2 <i>Competitive Intelligence vs. Processo de Tomada de Decisão Estratégica da Optimus</i> | 95 |
| CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES | 98 |
| 1. DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO ESTUDO | 98 |
| 2. RESUMO DA DISCUSSÃO | 99 |
| 3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO..... | 101 |
| 4. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS | 102 |
| BIBLIOGRAFIA | 104 |
| ANEXO I | 110 |

Índice de tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Decisões Tipos I e II (Harrison, 1995) | 18 |
| Tabela 2 - Quadro resumo de indicativos de desempenho dos operadores do Serviço Telefónico Móvel Nacional | 65 |
| Tabela 3 - Quadro indicativo dos Recursos Humanos da Sonaecom (2006) | 73 |

Índice de Ilustrações

| | |
|--|----|
| Ilustração 1 - Processo de Tomada de Decisão (Harrison, 1995)..... | 42 |
| Ilustração 2 - Orgânica e Estrutura Hierárquica da Optimus..... | 72 |

Agradecimentos

Ao Mestre João Pedro Taborda, pela sua valiosa orientação, a qual facilitou bastante a realização deste trabalho.

À minha família, que tanto me encorajou durante a realização deste trabalho.

A todas as pessoas da Optimus que amavelmente aceitaram ser entrevistadas e que contribuíram grandemente para o estudo de caso.

Capítulo 1

Introdução

Desde há muitos anos que têm sido dedicados estudos à averiguação dos factos motivadores de sucesso das organizações. Com efeito, todos os dias somos confrontados com elaboradas investigações que nos tentam apresentar “panaceias” que permitam às organizações atingir o ambicionado êxito. Outros estudos, no entanto, embora mais modestos no seu alcance, tentam apurar, nos vários processos ligados à gestão de uma organização, quais os factores a estes inerentes.

A presente Tese encontra-se no segundo grupo de estudos referenciado no parágrafo anterior, debruçando-se sobre as temáticas da Tomada de Decisão e da *Competitive Intelligence*, englobada no que são consideradas como as *Melhores Práticas*.

Como veremos, a Tomada de Decisão, actividade intimamente ligada à Gestão, como escreveu Peter Drucker: “...to make the specific decision is the specific executive task” (citado em Harrison, 1995), acompanha todas as operações e momentos da vida de uma organização, estando igualmente presente na nossa vida enquanto seres humanos e, mais concretamente, enquanto gestores. Assim, é fácil de verificar que o acto de gerir uma organização depara-se com problemas, crises e oportunidades a aproveitar apresentando-se-nos, frequentemente, estes factos com várias alternativas passíveis de escolha. Há então que decidir. O próprio acto de nada decidir acarreta uma anterior decisão, ponderada ou não, de não actuar. É uma actividade omnipresente na Gestão de uma organização.

No caso da *Competitive Intelligence*, esta é uma actividade que institui o conhecimento profundo da concorrência de uma organização e do mercado por onde esta se movimenta, tentando prever movimentos daquela e alterações nos “teatros de operações”. Se atentarmos à crescente globalização da economia e da concorrência, assim como a enorme rapidez com que os mercados se alteram, facilmente nos convenceremos da importância de uma actividade que mantém as organizações em permanente estado de alerta. Em suma, é uma ferramenta de apoio à Decisão que recolhe dados, organizando-os em informação pertinente que, depois de analisada, é convertida em conhecimento. Este conhecimento servirá então de *Input* ao julgamento do gestor, no desempenho das suas funções.

Este estudo pretenderá responder à pergunta de como melhorar o Processo de Tomada de Decisão Estratégica de uma Organização de modo a que esta responda da melhor maneira às exigências do mercado. Utilizando a metodologia do Estudo de Caso, este trabalho, para além de descrever o Processo de Tomada de Decisão Estratégica de uma organização empresarial no sector das comunicações electrónicas, mais precisamente das comunicações electrónicas móveis, em Portugal, pretende ainda efectuar uma avaliação desse Processo, tomando em consideração as chamadas *Melhores Práticas* da matéria, onde figurará a disciplina de *Competitive Intelligence*.

É de realçar que a escolha do sector das comunicações electrónicas móveis para a elaboração deste estudo, foi tomada tendo por base o carácter extremamente competitivo do seu mercado, assim como o facto de ser um sector que tem uma componente bastante importante de tecnologia, estando esta enormemente sujeita a sucessivas modificações e melhoramentos.

Capítulo 2

A Tomada de Decisão

Neste capítulo irão ser apresentados os conhecimentos mais relevantes concernentes à temática da Tomada de Decisão. Embora muito se tenha escrito e estudado relativamente a este assunto, é intenção, no presente trabalho, realçar apenas os pontos considerados mais importantes para este em particular.

Deste modo, começaremos por definir alguns conceitos básicos nesta área, aprofundando de seguida a matéria em direcção a conteúdos mais complexos.

1. Conceitos sobre Decisão, Tomada de Decisão e Processo de Tomada de Decisão

Na presente dissertação, e dado se tratarem de noções fundamentais, importa definir claramente o significado dos termos: decisão, tomada de decisão e processo de tomada de decisão. Embora o essencial não divirja muito, têm sido atribuídas várias interpretações pelos vários investigadores a estes termos. No entanto, não podemos apontar interpretações mais correctas que outras pois, muitas das vezes, os seus autores partiram de origens, premissas ou campos de saber diferentes.

No caso da noção de decisão, nesta dissertação irá ser utilizada a apresentada por Harrison (1995). Assim, a decisão é definida como *“um momento, num processo continuado de avaliação de alternativas para atingir um objectivo, em que as*

expectativas sobre um particular rumo de acção impelem o decisor para a escolha do rumo de acção que melhor permitirá atingir o objectivo". É considerada como o pináculo de todo um processo, tendo em si implícitos movimento e acção.

No que se reporta à tomada de decisão, a interpretação a seguir nesta dissertação é a apontada por Harris (1998a): *"é o estudo de identificação e escolha de alternativas baseado nos valores e preferências do decisor"*. Segundo este autor, tomar uma decisão pressupõe que existem várias alternativas de escolha a serem consideradas e, nesse caso, não só se deseja identificar o maior número destas alternativas possível, mas também escolher aquela que melhor satisfaz os objectivos, valores, estilo de vida e desejos do decisor.

Por último, relativamente ao conceito de processo de decisão, a noção a ter presente é a expresso por Peter Drucker, em que as decisões são tomadas segundo *"um processo sistemático com elementos claramente definidos e uma sequência distinta de passos"* (citado em Inácio, 2003).

2. Decisão

Relativamente ao conceito de decisão, irão ser apresentados neste ponto os motivos que levam à eclosão das decisões, assim como a sua categorização segundo vários parâmetros. Nesta última secção será ainda aprofundada a temática relativa à decisão estratégica, já que esta é o tipo de decisão mais importante para a organização, acreditando quem naquela está envolvido que esta desempenhará um grande papel na

modelação daquilo que acontecerá daí em diante, por um longo período de tempo (Hickson *et al*, 1986).

2.1 Motivos da Decisão

A origem da decisão, isto é, o que motiva que uma decisão seja tomada, poderá resultar de um infinito número de situações, desde a resolução de problemas até à implementação de uma determinada via de acção (Shah & Shah, 2000a). Com efeito, embora alguns autores enunciem a decisão apenas como resultante do enfrentar de um problema por parte do decisor (Allen, 1998), mesmo recorrendo à nossa própria experiência como seres humanos, verificamos que decidimos mesmo sem ter problemas a resolver; por exemplo, a decisão de educar um filho de uma determinada maneira.

Para Arsham (1994), a decisão surge como resultado de um processo que passa pelo reconhecimento de uma necessidade ou de uma insatisfação (a existência de um vazio ou carência), pela intenção de mudar (de preencher o vazio ou satisfazer a necessidade) e pela dedicação consciente de implementar a decisão tomada.

2.2. Categorizações da decisão

As inúmeras situações de onde podem resultar decisões motivam que também estas sejam dos mais variados tipos e que, tendo em conta factores que as aproximem umas das outras, as possamos classificar segundo diferentes categorias.

Deste modo, vários autores têm distinguido e agrupado as decisões segundo vários aspectos, sejam estes o grau da sua importância, a sua complexidade, o seu impacto e a sua reversibilidade, entre outros.

Para Harris (1998b), segundo a importância das decisões, seja pelo seu impacto imediato ou significância temporal, estas poderão ser de três tipos:

- **estratégicas:** são decisões ao mais alto nível, que têm a ver com objectivos a longo prazo, filosofia e valores. São as menos estruturadas e as mais imaginativas, sendo também as mais arriscadas e as de retorno mais incerto.
- **táticas:** suportam as decisões estratégicas, tendendo a ser de médios prazo e significância, com consequências moderadas.
- **operacionais:** são decisões tomadas no dia-a-dia, utilizadas para suportar as decisões táticas. São muito estruturadas, sendo muitas vezes tomadas sem qualquer deliberação. O seu impacto é imediato, sendo os seus alcance e prazo curtos.

Este autor divide ainda as decisões em:

- **decisões sim/não:** são decisões que deverão ser tomadas antes que se proceda à selecção de uma alternativa. Muitas vezes é assumido que a tomada de decisão começa com a identificação de alternativas pressupondo, às vezes erradamente, que a decisão de escolher uma destas já havia sido tomada.
- **decisões esta/aquela:** são aquelas que envolvem a escolha de uma ou mais alternativas de entre um conjunto de possibilidades, sendo a escolha baseada em como cada alternativa satisfaz um conjunto de critérios pré-definidos.
- **decisões contingentes:** são as decisões que são tomadas, ficando a aguardar que uma determinada condição seja verificada, para que sejam implementadas.

Por exemplo, a compra de um determinado modelo de automóvel quando esteja disponível no mercado nacional.

Segundo Shah & Shah (2000b), a categorização das decisões é feita da seguinte forma:

- **irreversíveis**: são decisões que não podem ser desfeitas, com repercussões a longo prazo;
- **reversíveis**: podem ser completamente alteradas, seja antes, durante ou depois da acção começar. Estas decisões possibilitam que um erro seja identificado cedo no processo, em vez de o perpetuar.
- **experimentais**: são aquelas não são consideradas finais até que os primeiros resultados apareçam e que se comprovem como satisfatórias. Requerem *feedback* positivo antes que se decida por uma via de acção.
- **julgamento e erro**: nestas decisões, o conhecimento deriva de erros passados. Uma determinada via de acção é seleccionada e testada; se os resultados são positivos, a acção é prosseguida; se estes se apresentarem negativos, será adoptada outra via. Esta operação continuará até que surja a combinação correcta.
- **feitas por passos**: aqui as decisões são feitas de um modo faseado, até que toda a acção seja completada. Possibilita a monitorização de riscos à medida que se vão acumulando as evidências dos resultados e obstáculos em cada fase.
- **cuidadosas**: estas permitem que seja dado tempo às contingências e problemas que poderão surgir mais tarde, na altura da implementação. Embora possam limitar as consequências finais, as decisões cuidadosas também possibilitam a diminuição dos riscos inerentes à tomada de decisão.

- **condicionais**: este tipo de decisões podem ser alteradas no caso de determinadas circunstâncias já previstas surgirem. São decisões que apresentam todas as opções em aberto. Poderão permitir uma rápida reacção aos mercados competitivos, cujas características se encontram em permanente mutação.

- **retardadas**: são as decisões que são colocadas “em espera” até que os decisores sintam que chegou a sua ocasião. Apenas quando algumas condições se verifiquem é que deverá a decisão ser implementada. Por um lado, possibilita que uma determinada decisão seja tomada na altura errada ou antes de todos os factos relevantes serem conhecidos. Por outro, pode resultar no desaproveitamento de oportunidades num mercado que exija um tempo de acção rápido.

De entre todas as classificações das decisões, provavelmente a mais conhecida é a enunciada por Simon (citado em Inácio, 2003), que as distingue entre:

- **Programadas**

- **Não programadas**

As decisões programadas são aquelas que são repetitivas e rotineiras. Se um determinado problema ocorre várias vezes, para a sua solução será utilizado um procedimento rotineiro.

As decisões são não programadas na medida em que são novidade e pouco estruturadas. Não existe uma solução rotineira para resolver um problema que nunca antes tenha ocorrido, seja devido à sua natureza única, seja devido à sua estrutura complexa ou importância.

Harrison (1995), por seu turno, aproveitando os pontos comuns entre as várias classificações existentes, formula a sua própria, distinguindo as decisões em duas categorias básicas:

- **Decisões rotineiras, recorrentes e certas (Tipo I)**

- **Decisões não rotineiras, não recorrentes e incertas (Tipo II)**

Tabela 1 - Decisões Tipos I e II (Harrison, 1995)

| | Decisões Tipo I | Decisões Tipo II |
|-----------------------|--|---|
| Classificações | <ul style="list-style-type: none"> • Programáveis • Rotineiras • Genéricas • Computacionais • Negociadas • Compromissos | <ul style="list-style-type: none"> • Não programáveis • Únicas • Criativas • Adaptativas • Inovadoras • Inspiradoras |
| Estrutura | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentais • Previsíveis • Certeza quanto às relações causa-efeito • Recorrentes • No âmbito de tecnologias existentes • Canais de informação bem definidos • Critérios de decisão definidos • Preferências pelos resultados poderão ser certas ou incertas | <ul style="list-style-type: none"> • Novidade • Pouco estruturada • Consequencial, elusiva e complexa • Incerteza quanto às relações causa-efeito • Não recorrentes • Canais de informação indefinidos • Informação incompleta • Preferências pelos resultados poderão ser certas ou incertas |
| Estratégia | <ul style="list-style-type: none"> • Baseada em regras e princípios • Reacções habituais • Respostas pré-concebidas • Processamento uniforme • Técnicas computacionais • Procedimentos comumente aceites | <ul style="list-style-type: none"> • Baseadas no julgamento, intuição e criatividade • Processamento individual • Regras simples de escolha • Processos genéricos de resolução de problemas • Técnicas ligadas a heurísticas de resolução de problemas |

Fonte: adaptado de Harrison (1995)

Esta diferenciação reveste-se de capital importância se repararmos que a gestão da maior parte das organizações é constituída por decisões altamente estruturadas; por exemplo, as regras rotineiras que gerem as alocações de maquinaria e trabalhadores, a gestão de inventários e a gestão da produção. Estas decisões não devem ser tratadas da mesma forma que as não rotineiras. Se uma decisão é efectivamente genérica não deverão ser gastos tempo e recursos valiosos como se de uma decisão única se tratasse. Adicionalmente, o decisor deverá compreender a estratégia e a estrutura da decisão não rotineira / estratégica / única, pois é este tipo de decisões que forma a base da alocação dos recursos na economia mundial. Desta forma, ao diferenciar as decisões de Tipo I e Tipo II, o gestor poderá concentrar a maior parte do seu tempo e energia na tomada de decisão estratégica (Harrison, 1995).

2.2.1 A Decisão Estratégica

Como referido na secção anterior, as decisões consideradas como estratégicas, ou de tipo II (Harrison, 1995), são as que se revestem de maior importância para a gestão e desenvolvimento de uma organização.

Para Hickson *et al* (1986), uma decisão estratégica é aquela em que, quem está envolvido, acredita que a mesma desempenhará um grande papel em modificar o que irá acontecer daí em diante na organização, por um longo período de tempo. Tal é verificado pelo facto da decisão estratégica apresentar certas características com maior incidência:

- é sobre algo que apenas acontece raramente, sendo portanto não rotineira, estabelecendo precedentes para decisões subsequentes;
- compromete uma quantidade substancial de recursos;
- desencadeia “ondas” de decisões de menor importância, alargando as suas consequências a toda a organização.

Assim, a decisão estratégica é aquela que é mais original, desencadeando mais consequências e criando mais precedentes para o futuro. Partindo de uma análise feita a vários autores, Hickson *et al* (1986), referem alguns indicadores do nível de estratégia das decisões.

A **rareza** é o indicador da novidade e originalidade de uma decisão, isto é, a frequência com que decisões similares surgem nos mesmos tópicos, sejam eles a tecnologia, as alocações de recursos ou as reorganizações, entre outros.

As decisões são de cariz mais estratégico quanto maiores compromissos e consequências acarretarem, isto é, quanto maior for a **importância das suas consequências**. Este indicador é, por sua vez, constituído por quatro pontos de análise: a radicalidade das consequências, a seriedade das mesmas, a extensão da sua difusão e a duração da sua manutenção.

O seu **estabelecimento de precedentes** será o outro indicador a considerar. Este será avaliado pela extensão dos parâmetros iniciados por uma decisão, dentro dos quais a tomada de decisão subsequente estará confinada. Complementarmente, se uma decisão estabelece constrangimentos, que antes desta não existiam, será menos reduzida no seu âmbito de intervenção do que as suas sucessoras.

Numa outra aproximação a esta temática, por Mintzberg e os seus associados, citado em Harrison (1995), é-nos indicado que o processo de decisão estratégica é caracterizado pela novidade, complexidade e abertura. Isto é baseado no facto de que a organização usualmente começa com pouco entendimento da situação da decisão que enfrenta ou do caminho para a sua solução, tendo apenas uma ideia vaga de qual será a natureza da solução e de como será avaliada depois de implementada. Este processo decorrerá não sobre incerteza, onde as alternativas são conhecidas, ainda que sem se saber as suas consequências, mas sim sobre ambiguidade ou ignorância, onde nada é conhecido ou facilmente determinado.

Drucker, citado em Harrison (1995), indica-nos que as decisões estratégicas são aquelas que se encarregam da “saúde” da organização a longo prazo.

Desta maneira, e tendo em conta o atrás referido, é extremamente complicado definir um ponto específico a partir do qual uma decisão é considerada estratégica ou não. Tanto a **rareza**, a **importância das consequências** e o **estabelecimento de precedentes** são indicadores subjectivos que dependem não só do decisor, como também da organização e do ambiente onde esta desenvolve as suas operações.

3. Tomada de Decisão

No que se reporta às principais matérias referidas na literatura no âmbito da temática da Tomada de Decisão, estes têm incidindo particularmente sobre os conceitos de tomada

de decisão e resolução de problemas, as várias dimensões da tomada de decisão, o ambiente da tomada de decisão, a questão do risco e incerteza na tomada de decisão e as estratégias e técnicas de simplificação da tomada de decisão.

3.1 A Tomada de Decisão e a Resolução de Problemas

Ao longo de vários estudos feitos nesta área, têm sido muitas vezes associados e confundidos os conceitos de Tomada de Decisão e de Resolução de Problemas. No entanto, a larga maioria desses estudos, embora diferenciando os conceitos em questão, não repudiam o seu inter-relacionamento, considerando-os mesmo bastante próximos.

Simon *et al* (1986) introduz-nos ao tema em questão nesta secção, ao afirmar que o trabalho que orienta o percurso da sociedade e das suas organizações é principalmente constituído pela tomada de decisões e pela resolução de problemas. É um trabalho de escolha de interesses que requer atenção, definição de objectivos, procura ou desenvolvimento de vias de acção e a avaliação e escolha de entre acções alternativas. Para si, estas três primeiras actividades são consideradas como resolução de problemas, enquanto as últimas, a avaliação e a escolha, são englobadas na tomada de decisão.

Para Harrison (1995), os dois conceitos são igualmente díspares entre si. Para este autor, as decisões podem existir, ser tomadas e implementadas com sucesso na ausência de problemas. Do mesmo modo, podem ser identificados e resolvidos problemas sem a existência de decisões. É também seu entender que a tomada de decisão é um processo mais abrangente do que a resolução de problemas. Algumas decisões poderão necessitar

da resolução de problemas mas, a presença de uma resolução de problemas não é suficiente para que esta se designe como tomada de decisão. Particularizando, a resolução de problemas não tem compromisso com uma acção, sendo a sua preocupação o desenvolvimento de uma solução que ultrapasse um obstáculo em direcção a um determinado estado. Por seu lado, a tomada de decisão contém ambas, a solução e a intenção de transformá-la numa escolha implementada através de uma série de acções envolvendo mudança e comprometimento.

Em Allen (1998) encontramos uma outra aproximação a esta temática, já que este autor considera a tomada de decisão como um processo de seleccionar, de entre várias alternativas, uma que resolverá um problema, sendo a primeira decisão a de tomar ou não uma acção correctiva. Definindo um problema como a diferença entre o que acontece e o que o gestor acha que deve acontecer, Allen considera a resolução de problemas como o processo de empreender uma acção correctiva de forma a atingir os objectivos pretendidos.

Sintetizando, estes dois conceitos são indissociáveis, sucedendo a resolução de problemas à tomada de decisão. O primeiro conceito estará associado à acção, apoiando-se na tomada de decisão, que previamente escolhe qual a acção a empreender.

3.2 Dimensões da Tomada de Decisão

A tomada de decisão ocorre aos mais variados níveis. Harrison (1995) distingue-os em:

- **Tomada de decisão individual;**
- **Tomada de decisão em grupo;**

- **Tomada de decisão a nível organizacional;**
- **Tomada de decisão a nível metaorganizacional.**

A **tomada de decisão individual** revela, regra geral, tendência para adoptar estratégias simples, mesmo na presença de problemas complexos, para a obtenção das desejáveis soluções. A tomada de decisão a este nível é ainda restringida por informação imperfeita, factores temporais e de custo, frequentes limitações cognitivas e várias forças cognitivas. Estas constatações relativas à tomada de decisão individual derivam de estudos que demonstram que:

- existe uma propensão em sobrestimar baixas probabilidades e subestimar altas probabilidades;
- parece haver uma insensibilidade ao tamanho da amostra das observações feitas;
- existe um ajustamento das primeiras observações feitas pelo indivíduo a uma estimativa baseada em dados adicionais;
- confia-se em demasiado na capacidade de estimação de uma probabilidade de um acontecimento incerto;
- tendencialmente sobrestima-se a probabilidade de eventos que ocorram efectivamente, assim como a capacidade de prever acontecimentos já ocorridos;
- compara-se, preferencialmente, um par de alternativas a uma lista global;
- é minimizada a importância de *trade-off's* explícitos;
- por vezes, são feitas escolhas bastante inconsistentes e intransitivas;

- muitas vezes, os indivíduos comportam-se de uma maneira que não deixa transparecer a noção de que possuem funções objectivas disciplinadas e que, teoricamente, dominam a tomada de decisão.

Na **tomada de decisão em grupo**, muitas vezes para que se chegue a um consenso, os constituintes do grupo têm de comprometer os seus desejos pessoais. É por esta razão que as decisões tomadas em grupo representam mais do que o conjunto de desejos dos seus membros. Presumivelmente uma síntese destas é mais correcta que uma decisão tomada unilateralmente não sendo, necessariamente, uma melhor decisão em termos de satisfazer as necessidades individuais ou de atingir objectivos organizacionais. Representa apenas uma expansão da dimensão de escolha, de uma decisão tomada por apenas um indivíduo para uma decisão tomada por um conjunto de decisores.

Em Ivancevich *et al* (2004) encontramos algumas importantes constatações e pontos de diferença verificados entre tomada de decisão em grupo e individual:

- no estabelecimento de objectivos, os grupos são superiores aos indivíduos devido à maior capacidade de conhecimento disponível para aqueles;
- na identificação de causas e desenvolvimento de alternativas, o esforço individual dos membros do grupo é necessário para assegurar a busca alargada nas várias áreas funcionais da organização;
- na avaliação de soluções alternativas, o julgamento colectivo do grupo com a sua base de conhecimentos alargada, parece ser superior ao do decisor individual;

- na escolha da solução, estudos demonstram que a interacção no seio do grupo e o alcançar de consenso, normalmente, resulta na aceitação de um maior risco do que seria aceitável por um decisor individual;
- no que toca à implementação de uma decisão , tomada ou não por um grupo, e seu controlo, esta é geralmente executada por gestores individuais.

À tomada de decisão em grupo, regra geral, está associada uma maior criatividade, consubstanciada na geração de novas maneiras de resolver problemas ocorrentes. No seio de um grupo é expectável que, recorrendo a técnicas como *Brainstorming*, o método *Delphi* ou o método nominal de grupo, se produzam soluções mais imaginativas e criativas para a solução dos problemas organizacionais.

No que se reporta à **tomada de decisão organizacional**, considerada por Harrison (1995) como a tomada de decisão feita por gestores em organizações formais, revela-se como bastante similar à tomada de decisão individual. Os gestores, enquanto indivíduos desempenhando um especial papel de decisores em organizações formais, possuem em si as características de decisores individuais. No entanto, estas características são modificadas em vários graus devido sobretudo às exigências do papel de gestão num contexto de complexidade organizacional em constante alteração. Em consequência disso, a tomada de decisão organizacional é mais abrangente que a tomada de decisão aos níveis individual ou de grupo.

São consideradas como características básicas da tomada de decisão organizacional as seguintes:

- uso extensivo de decisões programadas que envolvem padrões de busca razoavelmente estruturados;
- utilização de regras simples de escolha de decisões em detrimento de complexas ferramentas de análise;
- dadas as restrições da situação e incertezas do momento, as organizações tomam decisões ótimas nas suas esferas mas que ficam aquém do ótimo quando vistas na sua esfera mais alargada de intervenção;
- a escolha das regras e alternativas de decisão é restringida pelo desejo de minimizar as incertezas, procurando-se alternativas relevantes;
- as organizações aprendem a adaptar-se ao seu ambiente envolvente.

Ao nível da **tomada de decisão metaorganizacional**, é-nos referido por Harrison (1995) que, no topo da organização, a abrangência da tomada de decisão estende-se para fora da esfera do processo de gestão. Porque as organizações existem num sistema económico e numa sociedade, os gestores necessitam de ser mais responsáveis perante as decisões “globais” (metaorganizacionais) e sua razão de existência.

Numa outra aproximação às dimensões da tomada de decisão, Harris (1998a), ao referir-se às decisões tomadas no seio de uma organização formal, distingue-as em:

- **método autoritário**: o gestor toma uma decisão pelo grupo;
- **método do grupo**: o grupo decide o que se irá fazer.

No **método autoritário** o gestor toma a decisão baseado no conhecimento que consegue reunir. Depois explicará a decisão ao grupo, na tentativa de ganhar a sua aceitação. No **método de grupo** são partilhadas ideias e análises, acordando-se uma

decisão a implementar. Estudos têm demonstrado que o grupo muitas vezes tem valores, sentimentos e reacções bastante diferentes daqueles que o gestor julga. Para este autor, de um ponto de vista da eficiência, a tomada de decisão tomada em grupo é superior à tomada de decisão autoritária. Isto deriva ao facto de ter sido demonstrado por variadas vezes que as pessoas preferem implementar ideias que elas próprias desenvolveram. Estas dedicarão mais energia à implementação de uma ideia sua do que a uma ideia imposta por outrem.

Mintzberg e Westley (2001) advogam três tipos de abordagem à tomada de decisão:

- **Pensar Primeiro;**
- **Ver Primeiro;**
- **Fazer Primeiro.**

O **Pensar Primeiro** tem as qualidades da ciência, do planeamento e programação, dando especial preponderância aos factos. É conotado com a racionalidade do pensamento do decisor.

O **Ver Primeiro** reporta-se à imaginação e à arte, permitindo a coragem de visualizar além do óbvio e idealizar o que ainda não existe.

O **Fazer Primeiro** refere-se à experimentação e correspondente aprendizagem com esta, assim como, o resolver um problema antes de se pensar racionalmente sobre o mesmo.

Cada uma destas abordagens apresentadas por Mintzberg e Wesley apresenta melhores resultados quando estão reunidas determinadas condições:

– **Pensar Primeiro** quando:

- O assunto é claro
- Os dados são confiáveis
- O contexto está estruturado
- Os pensamentos podem assentes
- Pode ser aplicada disciplina

Ex.: processo produtivo estabelecido.

– **Ver Primeiro** quando:

- Têm de ser combinados muitos elementos em soluções criativas
- É primordial o comprometimento com essas soluções
- A comunicação entre as várias áreas da organização é crucial

Ex.: desenvolvimento de um novo produto.

– **Fazer Primeiro** quando:

- A situação é nova e confusa
- Especificações complexas apenas atrapalham
- Algumas regras simples de relacionamento podem ajudar as pessoas a prosseguirem o desenvolvimento do seu trabalho

Ex.: Tecnologia em obsolescência numa organização

Mintzberg e Wesley concluem que nenhuma organização pode sobreviver sem qualquer uma destas abordagens pois “em situações correntes, a arte providencia a visão; a ciência especifica o planeamento e a experimentação produz a acção”. Para a sua aprendizagem, “uma organização poderá deparar-se com um novo assunto pela

experimentação; de seguida imaginará as consequências e possibilidades desse assunto pela visão; finalmente, para a sua programação e planeamento, recorrerá à ciência”.

3.3 O ambiente da tomada de decisão

Todas as decisões são tomadas num determinado contexto, que é definido como o conjunto de informação, alternativas, valores preferências disponíveis à data da decisão (Harris, 1998a).

Se analisarmos as decisões que nós próprios tomamos, podemos verificar que, se algum dos componentes do ambiente de tomada de decisão se modificasse, dificilmente tomaríamos a mesma decisão.

Num ambiente ideal de decisão estão presentes toda a informação disponível, toda esta fidedigna, e todas as alternativas possíveis (Harris, 1998a). No entanto, não vivemos num mundo ideal. Tanto a informação como as alternativas são restritas, pois o tempo e o esforço para obter a informação e identificar alternativas são limitados. O tempo reflecte o facto de que uma decisão deverá ser tomada em determinado tempo útil. O esforço restrito compreende os limites do ser humano, a capacidades financeira e as prioridades conferidas por cada um a determinadas coisas.

Como as decisões são tomadas em ambientes restritos, é possível dizer-se que um dos maiores desafios da tomada de decisão é a incerteza. Sendo um facto inegável que nunca é possível obter toda a informação necessária para tomar uma decisão com certeza, conclui-se que a maior parte das decisões envolve uma grande vertente de risco.

Harris (1998a) refere que se deve prolongar o tempo de decisão com base em três pressupostos:

- o ambiente de decisão será mais alargado, providenciando mais informação;
- poderão ser reconhecidas ou criadas mais alternativas;
- as preferências do decisor poderão ser alteradas.

Entretanto, a procura de mais informação para diminuir o risco do ambiente de tomada de decisão poderá trazer alguns problemas, como sejam:

- um atraso na decisão devido ao tempo requerido para obter e processar a informação extra;
- a existência de demasiada informação que motivará a sua difícil gestão e análise;
- o uso selectivo de informação que suporte uma solução ou posição pré-concebida;
- fadiga mental, resultando em trabalho mais lento ou pior qualidade do trabalho;
- fadiga decisional, em que o decisor se cansa de tomar decisões, podendo resultar em decisões demasiado rápidas ou despreocupadas, ou mesmo na não existência de decisões.

A mente humana é limitada e, a não ser que a informação seja conscienciosamente seleccionada, apenas a primeira parte desta a ser recebida será tida em atenção na tomada de decisão. Toda a restante será ignorada ou esquecida.

Ainda é referido por Harris (1998a) que todas as decisões sucedem de outras decisões, bem como possibilitam e previnem futuras decisões. Torna-se importante compreender que cada decisão que se toma afecta as alternativas existentes, assim como as que existirão no futuro. Assim, por um lado, a tomada de decisão tem uma natureza constrangedora que restringe decisões subsequentes a um determinado padrão. Por outro, abre um novo horizonte de novas escolhas e possibilidades. Em resumo, as decisões são sentidas a longo alcance (Harris, 1998a).

3.3.1 O risco e a ignorância na tomada de decisão

Aquando da tomada de uma qualquer decisão está sempre presente um factor de risco, pois não vivemos num mundo completamente fiável e não possuímos toda a informação e alternativas possíveis.

Allen (1998) diferencia três estados associados ao nível de risco do ambiente de uma determinada tomada de decisão, tendo em conta o conhecimento das probabilidades de sucesso de cada alternativa disponível:

- **Risco:** é um estado de conhecimento imperfeito em que o decisor avalia os possíveis resultados de cada alternativa, podendo determinar as probabilidades de sucesso de cada uma;
- **Incerteza:** o decisor avalia os possíveis resultados de cada alternativa sem conhecer as suas probabilidades de sucesso;
- **Ignorância:** é um estado em que o decisor não consegue avaliar os possíveis resultados de cada alternativa, e muito menos as suas probabilidades.

Este autor considera ainda que a investigação de todas as alternativas possíveis ajuda a que se previna a eliminação da alternativa mais apropriada, já que a decisão será tão boa quanto a melhor alternativa disponível.

Já Harris (1998a) considera que o risco e a incerteza são componentes da vida activa e que a sua avaliação e análise obriga a que se compreenda o que está envolvido em cada tomada de decisão. Existem algumas generalidades indissociáveis ao facto de se correr riscos na tomada de decisão:

- **Apenas quem corre riscos é verdadeiramente livre:** todas as decisões importantes envolvem risco. Sem se correr riscos, não se pode melhorar, crescer ou mesmo viver;
- **Não existe um estado de segurança permanente na Terra:** o facto de não se correr riscos não é mais seguro do que se os correr, pois o estado presente de algo poderá ser sempre alterado sem qualquer acção da sua parte.
- **É suposto ter medo quando se arrisca:** é necessário admitir os medos de perda, rejeição ou de falha quando se decide, para que sejam compreendidos e tidos em conta em toda a tomada de decisão;
- **Correr riscos envolve normalmente um grau de ansiedade de separação:** esta ansiedade é aquela que se sente quando nos afastamos de algo que nos faz sentir seguros. Torna-se importante tornar as alternativas e oportunidades o mais familiares possíveis, conhecendo-as profundamente, antes de se deixar a segurança de algo mais antigo.

Na sequência da consciencialização do risco e da sua importância na tomada de decisão, Walter Kaufmann, na Universidade de Princeton em 1973, proclamou o medo de se

tomar decisões importantes como um novo medo chamado *Decidofobia*. Arsham (1996) refere que as decisões consideradas como importantes no mundo dos negócios, decisões estas que moldam, gerem e dirigem o nosso futuro, são causadoras de bastante receio nos gestores. Estas decisões envolvem normas, *standards* e a comparação e escolha de objectivos. É ainda sustentado por Arsham que a aprendizagem da aproximação focalizada e estruturada do processo de tomada de decisão diminui a incidência da *Decidofobia*. É objectivo final dos estudiosos da ciência da Gestão a eliminação total da *Decidofobia*.

3.4 Estratégias e Heurísticas de Simplificação da Tomada de Decisão

Como decorre de toda a problemática da tomada de decisão, muitas vezes existem bastantes soluções para um determinado problema, sendo a tarefa do decisor a de escolher uma delas. Simon, citado em Goodwin e Wright (2004), descreve como as limitações da mente humana obrigam o ser humano a utilizar “métodos aproximados” para lidar com a maior parte dos problemas que requerem tomada de decisões.

Harris (1998a) aponta como mais utilizadas as seguintes estratégias de tomada de decisão:

- **Optimização:** é a estratégia de escolha da melhor solução exequível para o problema, avaliando o maior número possível de alternativas e escolhendo a melhor;

- **Satisfaciente:** junção dos termos satisfatório e suficiente, esta palavra designa a estratégia em que se escolhe a primeira alternativa satisfatória para a resolução do problema, em vez de se optar por tentar descobrir a melhor;
- **Maximax:** estratégia focalizada na avaliação e posterior escolha de uma alternativa de acordo com o máximo retorno possível. É considerada a estratégia do optimista;
- **Maximin:** aqui o decisor considera o pior resultado possível para cada alternativa e escolhe a que apresenta o mínimo mais elevado. O pessimista escolhe esta estratégia.

Para além das estratégias enunciadas, todos nós, enquanto decisores, recorremos a técnicas de simplificação da tomada de decisão que, não são mais do que rotinas utilizadas inconscientemente para lidar com a complexidade inerente à maior parte das decisões, denominadas heurísticas (Hammond *et al*, 1998).

De acordo com Goodwin e Wright (2004), a escolha de entre as várias heurísticas é feita de acordo com:

- O tempo disponível para se tomar a decisão;
- O esforço que determinada heurística envolverá;
- O conhecimento que o decisor possui do meio envolvente;
- A importância de se tomar uma decisão precisa;
- O facto de o decisor ter ou não de justificar a sua decisão a outros;
- O desejo de minimizar ou evitar conflitos.

Em Schermerhorn *et al* (2003) são indicadas três heurísticas como as principais existentes:

- **Heurística de disponibilidade:** a decisão é baseada em acontecimentos recentes e relacionados com a situação com a qual se está a lidar;
- **Heurística de representatividade:** as similaridades existentes entre a presente situação e estereótipos de ocorrências similares determinam a decisão a escolher;
- **Heurística de ancoramento e ajuste:** a decisão a tomar irá assentar em ajustes incrementais a um valor inicial determinado por precedentes históricos ou algum ponto de referência.

Harris (1998c), no que toca à distinção entre as várias técnicas de simplificação da tomada de decisão, é bastante analítico, evidenciando as seguintes:

- **Falta de critérios:** é estabelecido um determinado conjunto de critérios que todas as alternativas deverão contemplar. Qualquer alternativa que falhe algum dos critérios será imediatamente eliminada;
- **“Melhor de três”:** envolve a limitação do número de alternativas a um valor muito baixo, sendo bastante comum quando se pretende uma decisão rápida e a maior parte das alternativas são bastantes similares;

- **Exclusão depois de análise leve e superficial:** aqui uma alternativa potencial é rejeitada com base numa única falha. As alternativas são vistas através do prisma da rejeição imediata caso não atinjam determinado critério inicial;
- **Rotina:** muitas decisões são tomadas segundo linhas definidas por decisões anteriormente tomadas. “Quando acontece isto, faz-se aquilo”;
- **Satisfaciente:** a primeira alternativa satisfatória é escolhida em detrimento da melhor;
- **Delegação:** delegar em outrem a pesquisa, avaliação das alternativas e tomada da decisão;
- **Delegação de parâmetros:** delegar em outrem a pesquisa e desenvolvimento de alternativas, das quais o decisor escolherá a sua decisão;
- **Escolha aleatória:** é escolhida qualquer alternativa. A escolha poderá recair na primeira alternativa disponível ou sobre uma outra qualquer, sem que seja feita qualquer análise ou ordenação;
- **Conformidade:** é a técnica em que se aceita ou toma a decisão que a maioria tomaria;
- **Reacção:** conota-se com a tomada de uma decisão contrária à que a maioria das pessoas tomaria;

- **Sentimentos:** é utilizada somente a intuição na tomada de decisão, escolhendo-se a alternativa que os nossos sentimentos nos indicam como a mais correcta;
- **Impavidez:** a decisão é deixada para os outros ou deixa-se que sejam as circunstâncias a ditar a escolha;
- **Adopção de uma visão de curto alcance:** as escolhas são simplificadas se as consequências são reportadas apenas a curto prazo.

Quando um decisor tem múltiplos objectivos, a heurística ou estratégia utilizada poderá ser compensatória ou não compensatória (Goodin e Wright, 2004). Numa estratégia compensatória o mau desempenho de uma opção em determinado atributo é compensado pelo bom desempenho noutros, não sendo este o caso de uma estratégia não compensatória. De acordo com estes autores, o decisor poderá socorrer-se das seguintes técnicas de simplificação aquando da tomada de decisão:

- **Heurística de familiaridade:** é utilizada quando se tem de escolher entre duas opções. Quando uma destas é reconhecida, ao contrário da outra, a primeira é escolhida;
- **Estratégia minimalista:** nesta técnica o decisor aplica em primeiro lugar a heurística de familiaridade e, caso nenhuma das alternativas seja reconhecida, tentará simplesmente adivinhar qual a melhor opção. No caso do reconhecimento de ambas as opções, então o decisor escolherá ao acaso um

atributo comum a estas que lhe permita fazer uma escolha. Caso ainda não lhe possibilite a tomada de uma decisão, escolherá outro atributo, e assim em diante;

- **Escolha do último:** esta prática é semelhante à heurística minimalista exceptuando o facto que o decisor recorda o atributo que lhe possibilitou a tomada de decisão, quando tinha uma escolha semelhante a fazer;
- **Estratégia lexicográfica:** esta técnica envolve a identificação do atributo mais importante numa escolha de alternativas, assim como a selecção daquela que é considerada como a melhor nesse atributo;
- **Estratégia semi-lexicográfica:** nesta técnica, se o desempenho das alternativas em determinado atributo for similar, o decisor considera-as como equilibradas, seguindo para o próximo;
- **Escolha baseada em razões:** quando se depara com a necessidade de decidir, muitas vezes o decisor procura e constrói razões que resolvam o conflito e justifiquem a sua escolha perante os outros e si próprio.

Do que foi visto previamente, pode-se verificar que muitas destas técnicas de simplificação da tomada de decisão funcionam através da redução do número de alternativas disponíveis para avaliação, pela referenciação em decisões já tomadas anteriormente, e outras ainda pela combinação de vários métodos. A utilização desta ou daquela técnica dependerá não só da natureza e importância de uma determinada decisão, como também do decisor, seus valores e sentimentos e estilo de decisão.

4. Processo de Tomada de Decisão

No que se reporta ao tema do Processo de Tomada de Decisão, as questões mais frequentemente referidas na literatura têm a ver com a identificação das fases do referido processo, assim como o discernimento de modelos explicativos do processo.

4.1 Fases do Processo Genérico de Tomada de Decisão

O facto de se explicar a tomada de decisão como um processo tem várias vantagens que, de acordo com Harrison (1995), são as seguintes:

- Indicação da natureza dinâmica da tomada de decisão;
- Consideração das actividades concernentes à tomada de decisão como ocorrendo de acordo com espaços temporais variáveis;
- Identificação do processo de tomada de decisão como contínuo e, desta forma, como uma realidade omnipresente da vida organizacional;
- Sugere, ainda que de uma forma restrita, a tomada de decisão organizacional como força condutora e controladora da natureza, grau e velocidade da mudança numa organização.

4.2 Processo Genérico de Tomada de Decisão

Considerando um processo como uma série de acções, alterações ou funções para que se atinja um determinado fim ou resultado (Forman e Selly, 2001), pode-se apontar a categorização do processo de tomada de decisão feita por Simon (1960), como uma das mais importantes e conhecida, consistindo esta em três fases:

- **Inteligência:** esta fase envolve a identificação do problema ou oportunidade, podendo passar pela análise da situação da organização e seu ambiente envolvente, ou mesmo pela verificação das diferenças existentes entre o presente estado da organização e o estado que se deseja;
- **Design:** refere-se à identificação e *design* de soluções alternativas para o problema ou oportunidade;
- **Escolha:** aqui determina-se a selecção de uma alternativa ou combinação de várias.

Depois de Simon, muitos outros autores, como Drucker e Mintzberg, foram redefinindo este conceito de processo de tomada de decisão, nomeadamente no que se reporta à destrição das suas fases constituintes. Uma identificação que se reveste de particular importância e difusão é a apresentada por Harrison (1995), que consagra o processo como sendo formado por seis fases:

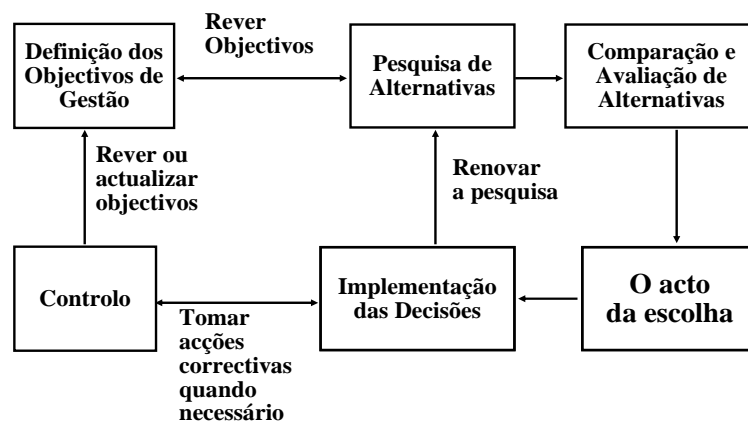
- **Definição dos Objectivos de Gestão:** aqui começa o processo de tomada de decisão que terminará quando os objectivos que determinaram o seu início forem alcançados;
- **Pesquisa de Alternativas:** no processo de tomada de decisão a pesquisa envolve a análise dos ambientes interno e externo da organização em busca de

informação. A informação relevante será então formulada em termos de alternativas que poderão satisfazer os objectivos;

- **Comparação e Avaliação de Alternativas:** as alternativas representam várias trajectórias de acção que individualmente, ou em combinação, poderão atingir os objectivos propostos. Estas alternativas são então comparadas por meios formais ou informais, baseando-se na certeza ou incerteza das relações causa-efeito e preferências dos decisores pelos vários resultados prováveis;
- **O Acto da Escolha:** este é o momento em que o decisor escolhe, de entre as várias alternativas, aquela que irá implementar;
- **Implementação da Decisão:** nesta fase a decisão deixa de ser uma abstracção para se tornar uma realidade operacional;
- **Controlo:** aqui será assegurado que a decisão implementada está a ir de encontro a um resultado que esteja de acordo com os objectivos que inicialmente deram início a todo o processo de tomada de decisão.

Ilustração 1 - Processo de Tomada de Decisão (Harrison, 1995)

Processo de Tomada da Decisão



Fonte: Harrison, 1995

O sucesso de todo o processo de tomada de decisão está altamente dependente das suas fases constituintes, sendo este sucesso o atingir dos objectivos que o iniciaram (Harrison, 1995). De acordo com o mesmo autor, o processo não é estritamente sequencial, pois entre as várias fases existem vários *feedbacks*, resultando num processo dinâmico. As várias fases interagem entre si, modificando os seus estados originais.

4.3 Modelos de Tomada de Decisão

A realidade é extremamente complexa e provida de inúmeras variáveis, revelando-se o seu tratamento ou simulação integral como extremamente difíceis. Para colmatar esta situação são criados modelos que, de acordo com Inácio (2003), “...*têm como objectivo a simplificação do mundo real*”.

Assim, e tendo em conta que não existe um modelo perfeito de tomada de decisão, o problema está em definir um que, de acordo com Harrison (1995), inclua um número reduzido de variáveis causais que sejam tanto significantes como compreensíveis.

Os modelos que serão apresentados de seguida são, provavelmente, os mais difundidos e conhecidos. No entanto, não serão os únicos, pois os estudos que se têm vindo a desenvolver no âmbito da tomada de decisão têm dado origem a novos modelos, sendo que alguns são fruto do melhoramento de outros já existentes.

4.3.1 Modelo Racional

O modelo racional é um modelo que, de acordo com Schermerhorn *et al* (2003) e Harrison (1995), é normalmente usado para determinar as condições segundo as quais os decisores devem tomar decisões nas organizações, especificando o que deverá ser feito por estes para que se tornem decisores eficazes.

Segundo os mesmos autores, este modelo assenta nos seguintes pressupostos:

- Existe apenas um decisor;
- O decisor actua em completa certeza de informação, alternativas de acção e resultados expectáveis;
- Não existem limites de tempo e custos na procura de informação;
- O decisor depara-se com um problema claramente definido;
- O objectivo a atingir pelo decisor pode ser definido em termos quantitativos;
- As variáveis do problema são quantificadas e, em caso de dificuldade nesta quantificação, são consideradas como irrelevantes ou como constantes;
- O decisor escolhe a alternativa óptima.

Como se infere das suas premissas, o modelo racional, ao ser eminentemente mecanicista e visto como uma aproximação clássica ao campo da teoria da decisão, apresenta alguns pontos que, com grande probabilidade, não permitiria a sua fácil adaptação à nossa realidade (Harrison, 1995):

- Os objectivos não deverão ser imutáveis. Deverão reflectir as constantes e inevitáveis mudanças no ambiente interno e externo da organização.

- O conhecimento de informação integral sobre um determinado conjunto de alternativas é uma realidade praticamente impossível de atingir.
- Os decisores têm limitações cognitivas que lhes limitam a quantidade de informação e o número de alternativas que poderão considerar. Este conceito, denominado racionalidade limitada, foi estudado por Herbert Simon. Citado em Inácio (2003), Simon refere que *“É impossível para o comportamento de um único indivíduo isolado, alcançar algum grau elevado de racionalidade. O número de alternativas que ele deve explorar é tão grande, a informação que precisaria para avaliá-las tão vasta que mesmo uma aproximação à racionalidade objectiva é difícil de conceber”*.
- É irrealista considerar que a tomada de decisão numa organização não terá restrições de tempo e de custos.
- As preferências dos decisores tendem a desafiar a quantificação, sendo não raras as vezes em que alternativas bastante complexas são contempladas no processo de escolha das mesmas.
- Na maior parte das situações de tomada de decisão, as variáveis escapam frequentemente a um controlo completo.
- Em particular no que toca à maior parte das decisões de tipo II, os resultados prováveis da selecção de uma particular alternativa tendem a desafiar a quantificação, tal como as preferências dos decisores.
- A aplicação de estratégias de tomada de decisão muito matemáticas parece ser mais direccionada para direcções de tipo I.

Ainda assim, o modelo racional, eminentemente mecanicista nas suas assumpções e distanciado da realidade caótica em que vivemos, apresenta algumas vantagens,

apontando-se como principal a possibilidade da sua utilização na tarefa de facilitar a escolha de uma alternativa no suporte a outros modelos de tomada de decisão (Harrison, 1995).

Como exemplo ilustrativo de um modelo claramente baseado no modelo racional de tomada de decisão, pode-se indicar a técnica SMART (*Simple Multi-Attribute Rating Technique*) criada por Edwards (1971). Esta técnica é constituída pelas seguintes fases:

1. Identificação do decisor ou decisores;
2. Identificação das várias alternativas de acção;
3. Identificação dos atributos relevantes para a decisão a tomar;
4. Por cada atributo, procede-se então à atribuição de valores para mensuração do desempenho de cada alternativa em cada atributo;
5. Determinação de uma ponderação para cada atributo que reflecta a sua importância para o decisor;
6. Para cada alternativa, calcula-se a média ponderada dos valores inerente à mesma;
7. Tomada de uma decisão provisória;
8. Análise de sensibilidade para determinar a robustez da decisão à mudança nos valores fornecidos pelos decisor.

4.3.2 Modelo Organizacional

Em sentido contrário ao do modelo racional, o modelo organizacional classifica a tomada de decisão como “*um processo temporal em que decisores colocados numa*

estrutura organizada participam, com vários objectivos contraditórios e em constante alteração, com um conhecimento imperfeito das possíveis alternativas e das suas consequências, e com uma intenção de alcançar não um máximo de vantagens mas um nível aceitável de satisfação.” (Gremion, citado em Harrison, 1995).

Simon, referido em Harrison (1995), identificou cinco grandes diferenças entre o modelo organizacional e o modelo racional, reflectindo a natureza comportamental da tomada de decisão nas organizações:

- 1. Factorização de problemas:** devido à complexidade dos problemas, estes são divididos em partes mais ou menos independentes e tratadas uma a uma pelas várias áreas da organização;
- 2. Satisfaciência:** ao não possuírem todas as alternativas relacionadas com uma determinada escolha, os decisores tendem a seguir uma linha de acção que seja suficiente e satisfatória para atingir os seus objectivos. É substituída a maximização dos resultados, característica do modelo racional;
- 3. Pesquisa:** são geradas alternativas através de procedimentos de pesquisa relativamente sequenciais. A descoberta de uma alternativa que seja *satisfaciente* determina o cessar do processo de pesquisa;
- 4. Redução da incerteza:** tenta-se reduzir a incerteza ao se fazer escolhas que dêem ênfase ao *feedback* a curto prazo, possibilitando alterações atempadas em resultados emergentes que pareçam estar a divergir em relação aos objectivos da gestão;

5. Reportório: as organizações possuem um *portfolio* de alternativas que poderão ser implementadas se o *feedback* indicar que a solução *satisfaciente* não produz o resultado esperado.

Os objectivos fixos pressupostos pelo modelo racional são substituídos no modelo organizacional por objectivos alcançáveis, sendo que esses objectivos poderão passar para um plano menos importante se a pesquisa empreendida não revelar alternativas adequadas àqueles. As limitações de tempo e custos, cognitivas e de informação são perfeitamente reconhecidas por este modelo, “*sendo aberto às influências ambientais e aceitando os resultados tanto pelos seus méritos qualitativos como pelos quantitativos*” (Harrison, 1995).

Uma das grandes desvantagens do modelo organizacional, e quiçá a mais importante, será o facto de se preocupar com a obtenção de resultados imediatos. “*Se, por exemplo, o feedback revelar que uma escolha implementada não está a obter o resultado esperado, poderá ser substituída por uma outra escolha até que o resultado seja o desejado*” (Harrison, 1995). Para este autor, o modelo racional está mais direccionado para decisões do tipo I, relacionando-se melhor o modelo organizacional com as decisões de tipo II.

Este modelo está mais adequado ao mundo real, do qual a permanente incerteza e mutação de condições, assim como a limitação de informação são constituintes indissociáveis.

4.3.3 Modelo Político

Este modelo tem uma base quase completamente comportamental, tendo a sua génese derivada do modo como a tomada de decisão é feita a nível governamental e em outras instituições públicas.

Ao utilizar uma estratégia de tomada de decisão de compromisso, este modelo tem como objectivo apresentar um resultado que seja aceitável para muitas entidades interessadas (Harrison, 1995).

Um conceito subjacente ao modelo político é o de incrementalismo. Os decisores deverão apenas considerar pequenas diferenças relativamente à presente situação. A dificuldade em obter acordo entre as várias prioridades e valores interessados na decisão, assim como a impossibilidade cognitiva de prever os resultados das várias alternativas faz com que não exista justificação para que se operem grandes modificações ao estado das coisas. O decisor foca mais o seu interesse naquelas políticas que diferem marginalmente das existentes (Harrison, 1995). O mesmo autor identifica seis pressupostos básicos do modelo político:

1. Em detrimento de uma análise e avaliação de todas as alternativas, os decisores focalizam-se mais nas políticas que sejam diferentes das existentes;
2. É apenas considerado um pequeno número de alternativas;
3. Para cada alternativa, é apenas avaliado um número restrito de consequências importantes;

4. O problema com que os decisores se deparam é continuamente redefinido, pois a aproximação incremental utilizada no modelo não o resolve, indo apenas tornando a decisão mais acessível;
5. Decorre do ponto anterior que não existe uma escolha certa para a decisão;
6. Assim, o modelo político está mais direccionado para a amenização dos problemas, do que para o desenvolvimento e implementação de escolhas que garantam benefícios a longo prazo.

O principal critério de sucesso para a tomada de decisão no modelo político é a aceitação do resultado previsto pelos decisores e pelas entidades externas interessadas (Harrison, 1995).

4.3.4 Modelo de Processo

O modelo de processo pretende reunir *o melhor de vários mundos*. Este modelo retira dos modelos referidos anteriormente as suas melhores características e combina-as:

- o modelo de processo pode utilizar algumas das técnicas eminentemente quantitativas do modelo racional, na redução da incerteza na comparação e avaliação de alternativas;
- As técnicas de obtenção de compromisso do modelo político poderão ser usadas para tornar a escolha proposta mais aceitável a entidades não concordantes com esta;

- Dando relevância às limitações humanas, institucionais e ambientais com o que os decisores se confrontam, o modelo de processo aproxima-se do modelo organizacional.

Para além da combinação de características dos outros modelos, o modelo de processo apresenta uma orientação estratégica em nada semelhante aos anteriores. Enquanto que os modelos racional, organizacional e político se preocupam principalmente com o curto prazo, o modelo de processo tem um horizonte a longo prazo que é derivado do seu modo de planeamento. De acordo com Mintzberg, citado em Inácio (2003), *“o modo de planeamento caracteriza-se pela integração das decisões e estratégias. Ao planejar, uma organização acredita que tomar as decisões segundo um processo sistemático, para além de reduzir as probabilidades de conflito entre estas, permite que se complementem, o que seria mais difícil caso fossem consideradas de forma independente”*.

4.3.5 Modelo do Caixote do Lixo

Este modelo é típico de organizações cuja gestão se tenta reger por princípios democráticos ou de consenso, sendo as universidades consideradas como o seu protótipo (Maister, 1983).

Por Cohen *et al* (1972) foi identificado um tipo de organizações que denominaram como *“anarquias organizadas”*, onde detectaram as seguintes características:

- **Ambiguidade de objectivos**, com preferências inconsistentes e mal definidas;

- **Tecnologia incerta:** certas actividades como o ensino e as práticas de consultoria e advocacia, entre outras, desenvolvem-se segundo processos ambíguos, pois o seu desempenho quase que é considerado como uma *arte*;
- **Participação fluida:** os membros da organização têm uma participação variável no que toca ao esforço e tempo dedicados à tomada de decisão organizacional;
- **Baixo interesse da maior parte dos assuntos,** durante grande parte do tempo, para os membros da organização;
- **Grande inércia à mudança.** Existe uma tendência de continuidade com o passado;
- **Base de informação fraca,** sendo os dados necessários para a tomada de decisão recolhidos e disseminados de uma forma incipiente.

A forma de tomada de decisões destas organizações foi definida por estes autores como se de um caixote do lixo se tratasse. Dentro deste caixote existem quatro elementos que estão misturados sem qualquer ordem:

- Problemas;
- Soluções;
- Participantes;
- Oportunidades de escolha.

Neste modelo, “*os problemas, soluções e participantes movimentam-se de oportunidade de escolha em oportunidade de escolha, de maneira que a natureza da escolha, a sua duração e os problemas que solucionam dependem de uma interligação de elementos relativamente complicada*” (Cohen *et al*, 1972). Maister (1983) indica-nos que “num ambiente de caixote do lixo não existe um processo de tomada de decisão com assuntos

destinados a ser decididos por um conjunto perfeitamente definido de participantes com escolhas claras e independentes. Está tudo misturado”.

Este modelo possibilita que organizações, ainda que se debatendo com ambiguidade de objectivos, fraca compreensão dos seus problemas e constante conflito, façam as suas escolhas e resolvam os seus problemas. Poderá não ser uma boa resolução, mas sim a resolução possível.

Capítulo 3

Estudo de caso

1. Metodologia de Investigação

De acordo com Yin (1994), a razão para utilizar uma determinada estratégia no âmbito de uma pesquisa social depende de três condições:

- O tipo de questão a que a pesquisa pretende responder;
- O controlo que o investigador tem sobre os eventos comportamentais;
- O foco nos eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos.

No que toca ao Estudo de Caso, Yin (citado em Azevedo, 2003), de forma sumária, apresenta quatro aplicações para o mesmo:

- *“para explicar ligações causais nas intervenções da vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos “surveys” ou pelas estratégias experimentais;*
- *para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;*
- *para fazer uma avaliação da intervenção realizada; e*
- *para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.”*

Deste modo, este autor define um Estudo de Caso como sendo *“um estudo empírico que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real; quando os limites entre esse fenómeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual são utilizadas múltiplas fontes de evidências”*.

O mesmo autor ainda classifica os estudos de caso em três tipos: estudos exploratórios, descritivos e explicativos. Citado em Azevedo (2003), Yin diz-nos que os estudos exploratórios podem ser utilizados para *“aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar tal estudo; o esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas; a obtenção das informações sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situação de vida real; apresentação de problemas considerados urgentes por pessoas que trabalham em determinado campo (...)”*. Os estudos descritivos, tal como o próprio nome indica, procuram descrever determinado fenómeno e o contexto onde o mesmo ocorreu, com o objectivo de obter informação sobre as condições existentes, de uma forma mais completa e precisa do que os estudos exploratórios. Por último, os estudos explicativos são adequados para estudar relações causais entre as várias variáveis do estudo.

Assim, e tendo em conta o atrás referido, foi decidido utilizar a metodologia do Estudo de Caso Descritivo como estratégia de investigação para a presente dissertação.

2. Pergunta de Investigação e Hipótese associada

A definição de objectivos, assim como a formulação de estratégias que os prossigam, são tarefas que as organizações não podem prescindir de executar. A pena para o inverso será o deambular sem rumo por parte das organizações nos mercados e, eventualmente, o seu desaparecimento.

Assim, e aceitando como inevitável a formulação de estratégias por parte das organizações, é de assumir que esse processo passe pela tomada de decisões de importância capital para o futuro das mesmas. Essa tomada de decisões, para que estas surtam o efeito desejado, terá de ser executada de acordo com determinados factores. Deste modo, e vista a problemática do trabalho, a Pergunta de Investigação que orientou o presente trabalho está ligada à implementação de melhorias no Processo de Tomada de Decisão Estratégica de uma Organização, tendo a seguinte enunciação:

“Como se poderá melhorar o Processo de Tomada de Decisão Estratégica de uma Organização para que esta responda da melhor maneira às exigências do Mercado?”

A resposta a esta questão terá de assentar, imprescindivelmente, na avaliação dos factores críticos que contribuem para o alinhamento das decisões estratégicas com as exigências do mercado.

Da análise da bibliografia de referência realçaram-se alguns factores, que consubstanciam *as Melhores Práticas*, cuja observância permitiria o alinhamento referido no parágrafo anterior. Entretanto, com base nas recolhas efectuadas de dados e revisão bibliográfica, inferiu-se que *a identificação dos objectivos da decisão e sua ligação à estratégia da empresa, assim como alinhamento prévio dos participantes na tomada de decisão e a distinção prévia entre decisões estratégicas e não estratégicas* são essenciais para um melhor alinhamento entre as decisões estratégicas tomadas e as exigências do mercado. O Estudo de Caso efectuado e a comparação entre os dados relativos à Organização estudada e as *Melhores Práticas* teve como principal objectivo provar esta ligação.

3. Recolha de Dados

A recolha de dados foi efectuada com recurso às técnicas da realização de entrevistas e da observação e análise documental.

3.1 Realização de entrevistas

Para recolha de informação primária relativamente à organização em estudo, foram efectuadas entrevistas com base no guião patente no Anexo I, sendo dirigidas à Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão e a uma das Unidades de Negócio da organização em estudo. As entrevistas eram do tipo semi-estruturado, contendo perguntas dos tipos fechado e aberto. Durante a realização das mesmas existia um guia para as perguntas, o qual continha algumas sugestões de perguntas e alguns pontos a serem usados pelo entrevistador para garantir que todos os tópicos de interesse seriam abordados.

3.2 Observação e análise documental

A recolha de informação secundária foi feita com base à análise documental, a qual se revelou de grande importância para este trabalho, uma vez que grande parte dos dados necessários para a condução desta dissertação se encontravam disponíveis em sítios na

Internet. Desde os Relatórios de Contas e Actividades das várias organizações referidas no presente trabalho, até a estudos elaborados por entidades independentes, bastante informação se recolheu do ciberespaço.

4. Estudo de Caso – Optimus

O estudo de caso foi construído começando por se enunciar qual o enquadramento da organização Optimus, em termos do mercado onde opera, qual o estado da arte tecnológico do mercado, que serviços são disponibilizados pelos operadores e qual a regulação feita no mercado. De seguida passou-se para a organização em si, procedendo-se à análise da sua orgânica e estrutura hierárquica, assim como do seu Processo de Tomada de Decisão Estratégica.

4.1 Enquadramento

Na análise do enquadramento da Optimus será avaliada a História do Serviço Telefónico Móvel em Portugal e o seu Estado da Arte Tecnológico. Também a sua Regulação, os Serviços que disponibilizam aos seus clientes e a Estrutura do Mercado em termos de Operadores serão alvo de análise.

4.1.1 História do Serviço Telefónico Móvel em Portugal

Em Portugal, o Serviço Telefónico Móvel (STM) é criado no ano de 1989, utilizando tecnologia analógica (a chamada 1.^a Geração), pelo operador constituído pelas empresas de capital público CTT (Correios, Telégrafos e Telefones) e TLP (Telefones de Lisboa e Porto), em consórcio, que daria posteriormente origem à TMN (Telecomunicações Móveis Nacionais).

Em 1991, é efectuado um Concurso público para atribuição de uma licença em tecnologia de segunda geração (tecnologia digital), denominada GSM (*Global System for Mobile Communications*), tendo a Telecel saído como vencedora. No ano seguinte entra em actividade este operador móvel, a Telecel, começando em funcionamento a rede do operador TMN, a quem foi automaticamente atribuída uma licença GSM.

Será apenas em 1998 que entrará em cena o terceiro operador, a Optimus, ao qual também foi atribuída uma licença de tecnologia GSM. Em 1999 a TMN abandona a sua tecnologia analógica e, nesse ano, o Serviço Telefónico Móvel atinge os 4,7 milhões de assinantes.

Em 2000, procede-se à Abertura do concurso público para atribuição de quatro licenças de âmbito nacional para os Sistemas de Telecomunicações Móveis internacionais (IMT2000/UMTS - International Mobile Telephone Standard 2000/ *Universal Mobile Telecommunications System*), a chamada 3.^a geração. As licenças são atribuídas em 2001 e será só em 2004 que os três operadores: TMN, Vodafone (antiga Telecel) e Optimus; darão início à oferta comercial deste serviço.

Segundo dados do *Inquérito ao consumo das comunicações electrónicas - Dezembro 2006* da Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM), com referência a 31 de Dezembro de 2006, o mercado do STM em Portugal tinha 12,2 milhões de assinantes, sendo a sua taxa de penetração uma das maiores da Europa, situando-se nos 115,4 %. Refira-se que a média europeia, em Outubro de 2006, era de 103,2 % (3G.CO.UK, 2007). Em Portugal, 87,7 % dos residentes em Portugal com mais de 15 anos de idade dispunha de telemóvel, ou seja, quase toda a população portuguesa utilizava o Serviço Telefónico Móvel.

4.1.2 Estado da Arte Tecnológico do Serviço Telefónico Móvel Nacional

De acordo com a ANACOM, o Serviço Telefónico Móvel caracteriza-se por permitir comunicações endereçadas e bidireccionais entre equipamentos terminais móveis, e principalmente destinados a utilização terrestre, ou entre estes e os terminais dos serviços fixos, utilizando no acesso a propagação radioelétrica no espaço.

Tal como foi referido anteriormente, a 1.^a geração do serviço móvel foi criada apenas para comunicações de voz, utilizando sinais analógicos. Refira-se que esta tecnologia foi abandonada em 1999, ano em que o único operador que a explorava à altura, a TMN, a abandonou em detrimento da tecnologia digital.

A norma digital GSM, que surgiu em 1991, é uma norma pan-europeia de comunicações celulares digitais móveis, que funciona nas faixas dos 900 MHz e dos 1800 MHz, e permite a oferta de serviços de voz e de dados de baixo débito. Os

serviços providenciados através desta rede são principalmente a telefonia vocal, em que é dado aos assinantes da rede móvel a faculdade de comunicarem com outros assinantes, seja da rede móvel ou de outras redes, e os serviços de dados, consistindo estes no fornecimento da capacidade necessária para transmitir sinais de dados entre dois pontos de acesso criando um *interface* com a rede.

Destaca-se, ainda na norma GSM e ao nível dos serviços de dados, o Serviço de Mensagens Curtas (SMS – *Short Message Service*), o qual consiste numa mensagem com um máximo de 160 caracteres alfanuméricos que podem ser enviados ou recebidos num terminal móvel. Estas redes permitem ainda a prestação de outros serviços como o *Voice Mail*, que se materializa na integração na rede de um atendedor de chamadas controlado pelo assinante, e o DTMF (*Dual-tone multifrequency*), que consiste num esquema de sinalização por tons usado com o objectivo de controlo.

Não obstante as melhorias introduzidas por esta tecnologia, comparado com o acesso fixo via computador ligado a uma rede telefónica pública fixa, o acesso fácil à Internet ainda não era uma realidade. A tentativa de resolver esta questão veio com a definição do protocolo WAP (*Wireless Application Protocol*), o qual permite a comunicação entre um equipamento terminal móvel e um servidor instalado na rede do operador móvel. No entanto, o acesso pela rede GSM é ainda lento e os conteúdos a consultar são em número reduzido.

Sobre o GSM introduziram-se alguns desenvolvimentos com vista a aumentar a sua rapidez de acesso, que constituiriam as tecnologias designadas por 2,5.^a Geração: o GPRS (*General Packet Radio Service*) e o HSCSD (*High Speed Circuit Switched Data*).

O acesso à Internet tornou-se mais facilitado e acelerado, proporcionando o aparecimento de novas ofertas de conteúdos com tarifários assentes no volume de dados transferidos e não no tempo das chamadas, como era então até à altura.

Em 2004 é disponibilizado o IMT2000/UMTS, a denominada 3.^a Geração. O sistema é interoperacional com as redes GSM tendo, no entanto, uma velocidade de transmissão que poderá ir dos 384 Kb/s até aos 14.4 Mb/s (THETECH-FAQ, 2007), utilizando o protocolo HSDPA (*High-Speed Downlink Packet Access*). Comparando estes valores de transmissão de dados com os referentes aos das redes GSM (9.6 kb/s) e GPRS (< 170Kb/s), confirmamos o grande potencial para a disponibilização de conteúdos e facilidade de acesso aos mesmos evidenciado pelo UMTS/HSDPA (Berqia, 2007).

Actualmente, é este o estado da arte da tecnologia do Serviço Telefónico Móvel em Portugal, estando o mercado nacional na vanguarda mundial em termos de inovação tecnológica (UMTS TDD Alliance, 2007).

4.1.3 Mercado Nacional do Serviço Telefónico Móvel

De acordo com a ANACOM, em 2006, a taxa de penetração do Serviço Telefónico Móvel em Portugal era de 115,4%, sendo considerada uma das maiores da Europa, cuja média se situava nos 101.6% (Analysys – Telecom Consultancy, Telecoms Research and Telecommunication Ventures, 2007).

Face à média europeia, a evolução e crescimento da penetração do STM terão sido resultado da rápida introdução dos serviços GSM em Portugal, bem como do elevado

investimento em *marketing* e introdução de inovações por parte dos operadores presentes no mercado, nomeadamente no que diz respeito a inovações a nível tarifário (Cardoso *et al*, 2007).

Os principais operadores do Serviço Telefónico Móvel nacional são a TMN, a Vodafone e a Optimus. Estes são aqueles que possuem redes próprias, definidas e regulamentadas pela ANACOM, autoridade reguladora das comunicações postais e das comunicações electrónicas.

As quotas de mercado nacional referentes aos três principais operadores de STM eram, em Dezembro de 2006 e segundo o Inquérito ao Consumo das Comunicações Electrónicas da ANACOM referente à mesma data, as seguintes:

- TMN 45,3%;
- Vodafone 38,7%;
- Optimus 14,7%.

Ainda ligados a estes operadores existem outras empresas, denominadas operadores virtuais, que exercem a sua actividade de comunicação sobre a rede dos três operadores referidos no parágrafo anterior, alugando esta infra-estrutura. No entanto, o seu impacto e presença no mercado nacional ainda são bastante baixos. Refira-se que a quota de mercado do total destes operadores situava-se nos 1,3% em 2006.

De acordo com Cardoso *et al* (2007), e de uma forma geral, a estratégia de desenvolvimento dos três operadores assenta em quatro planos de acção:

1. Desenvolvimento de planos tarifários inovadores;

2. CRM (*Customer Relationship Management*) – a importância do cliente;
3. Imagem de marca: aposta na proximidade;
4. Inovação.

No que respeita ao ponto 1, a grande aposta da TMN, Vodafone e Optimus centrou-se principalmente no lançamento no mercado de marcas/ofertas de baixo custo, os denominados operadores virtuais. Estas marcas/ofertas estão associados a tarifários mais baixos e mais simples dos que são normalmente disponibilizados no mercado pelos respectivos operadores móveis.

Relativamente ao CRM, e como forma de fidelizar os clientes, os operadores investem no desenvolvimento de uma relação estável com os seus clientes, assente nas seguintes medidas:

- Multiplicação dos centros de atendimento ao cliente (e renovação dos existentes), e aposta na qualidade do serviço prestado nos mesmos;
- Melhoramento dos serviços de apoio telefónico, para a resolução de problemas técnicos ou de ordem diversa;
- Desenvolvimento de programas de fidelização, que consistem na acumulação de pontos susceptíveis de serem trocados por brindes ou serviços.

Em termos de imagem de marca, tanto a TMN, como a Vodafone e a Optimus passaram por importantes transformações em termos de imagem de marca. Estas transformações e a sua comunicação através dos *mass media* têm por objectivo o estabelecimento de uma ligação quase que afectiva dos clientes entre si e, por conseguinte, à marca que lhes proporciona essa sensação de união. Esse estabelecimento de uma conexão íntima entre

marca e clientes contribui para uma maior proximidade entre estes, concorrendo ainda para o aumento da fidelização destes últimos.

No que respeita à inovação, esta é sem dúvida uma das *pedras de toque* deste mercado. Sendo um mercado eminentemente ligado à tecnologia, e onde a sua evolução se processa a um ritmo elevado, é de esperar que os operadores atribuam uma enorme importância à inovação tecnológica. Qualquer um destes se encontra a operar tecnologias das mais avançadas a nível mundial em termos de comunicação móvel. A adopção do sistema de comunicações UMTS com o protocolo HSDPA, possibilita o desenvolvimento de cada vez mais produtos inovadores que aproveitem a tecnologia disponível. O acesso à Internet, com a mesma rapidez como se se estivesse a trabalhar num computador, e a visualização de canais televisivos através do telemóvel são hoje uma realidade derivada da constante aposta na inovação.

Da análise dos Relatórios de Contas de 2006 dos operadores TMN, Vodafone e Optimus e do Inquérito ao Consumo das Comunicações Electrónicas da ANACOM referente a Dezembro de 2006, retiraram-se os seguintes indicativos de desempenho:

Tabela 2 - Quadro resumo de indicativos de desempenho dos operadores do Serviço Telefónico Móvel Nacional

| Operador | Ano de início de actividade | Cientes (unidades) | ARPU (receita média mensal por cliente) (€) | MOU (minutos de voz mensais por cliente) | Quota de Mercado Nacional (%) |
|-----------------|------------------------------------|-------------------------------|--|---|--|
| TMN | 1989 | 5.703.700 | 21,00 | 120,3 | 45,3 |
| VODAFONE | 1991 | 4.750.557 | 23,23 | não disponível | 38,7 |
| OPTIMUS | 1998 | 2.601.900 | 19,70 | 115,9 | 14,7 |

Da análise destes dados, pode-se verificar que a divisão da Quota de Mercado está bastante ligada ao número de clientes que cada operador possui e com a antiguidade relativa ao início de actividade. No entanto, se verificarmos os valores do indicador ARPU (receita média mensal por utilizador), verificamos que a Vodafone está a retirar mais valor dos seus clientes que qualquer dos seus concorrentes. Confirmemos também a grande proximidade neste indicador entre a Optimus, 3.º operador nacional, e a TMN, 1.º operador nacional.

4.1.4 Regulação do Mercado

A autoridade reguladora do sector das comunicações - telecomunicações e correios - em Portugal é a ANACOM (Autoridade Nacional de Comunicações), tendo como objectivo a regulação, supervisão e representação do sector das comunicações. Para cumprir este objectivo, e de acordo com ANACOM (2007), tem como atribuições:

1. “No âmbito da **regulação do mercado**: garantir o acesso dos operadores de comunicações às redes, em condições de transparência e igualdade; promover a competitividade e o desenvolvimento nos mercados das comunicações, nomeadamente no contexto da convergência das telecomunicações, dos meios de comunicação social e das tecnologias da informação; atribuir os títulos de exercício da actividade postal e de telecomunicações; assegurar a gestão do espectro radioelétrico, garantindo a coordenação entre as comunicações civis, militares e paramilitares, e a gestão da numeração no sector das comunicações.

2. Em matéria de **supervisão do mercado**: velar pela aplicação e fiscalização das leis, regulamentos e requisitos técnicos aplicáveis no âmbito das suas atribuições, bem como o cumprimento, por parte dos operadores de comunicações, das disposições dos respectivos títulos de exercício de actividade ou contratos de concessão; garantir a existência e disponibilidade de um serviço universal de comunicações, assegurando o cumprimento das obrigações correspondentes; velar pela correcta utilização dos recursos espectrais e de numeração atribuídos; proteger os interesses dos consumidores, especialmente os utentes do serviço universal, em coordenação com as entidades competentes, promovendo designadamente o esclarecimento dos consumidores.

3. Em relação à **representação do sector das comunicações**: assegurar a representação técnica do Estado Português nos organismos internacionais congéneres, acompanhar a actividade das entidades reguladoras afins e as experiências estrangeiras de regulação das comunicações e estabelecer relações com outras entidades reguladoras; colaborar com outras entidades públicas e privadas na promoção da investigação científica aplicada às telecomunicações, bem como na divulgação nacional e internacional do sector; promover a normalização técnica, em colaboração com outras organizações, no sector das comunicações e áreas relacionadas; colaborar na definição das políticas de planeamento civil de emergência do sector das comunicações, apoiando tecnicamente os organismos e serviços responsáveis pelo estabelecimento e gestão da rede integrada de comunicações de emergência; assegurar a realização de estudos nas áreas das comunicações postais e de telecomunicações, bem

como a execução de projectos no âmbito da promoção do desenvolvimento do acesso à sociedade de informação e do conhecimento.”

O reflexo do seu trabalho encontra-se vertido no Regulatory Scorecard de 2006 do European Competitive Telecommunications Association, em que é dito que *“The UK, Netherlands, Portugal and France are considered to offer the communications environment most conducive to business communications services, a key engine for economic growth”*. É, sem dúvida, o corolário de um trabalho que favorece a colocação de Portugal numa posição privilegiada em direcção ao crescimento económico.

4.1.5 Serviços Disponibilizados pelos vários Operadores

Com efeito, Portugal é, para além de um mercado bastante competitivo, um mercado extremamente inovador a nível mundial. As inovações em termos tecnológicos e de serviços disponíveis para utilização dos clientes do Serviço Telefónico Móvel são, regra geral, adoptadas e colocadas em exploração pelos três operadores de um modo quase simultâneo.

As categorias de serviços providenciados pelos vários operadores e actualmente disponíveis no mercado nacional são as seguintes:

- **Voz** – Chamadas telefónicas de voz;

- **SMS** (*Short Message Service*) – Serviço que permite o envio de mensagens curtas (até 255 caracteres) entre terminais móveis, assim como entre terminais fixos e móveis;
- **E-mail** (*Electronic Mail*) – Consulta do correio electrónico em terminais móveis;
- **MMS** (*Multimedia Messaging Service*) - Serviço que permite o envio de mensagens entre terminais móveis integrando texto, imagem, cor e som;
- **Data Networking** – Solução de comunicação de dados que, através de terminais móveis, possibilita a execução de *software* empresarial em tempo-real;
- **Browsing** (Navegação) – Possibilita que um utilizador visualize e interaja com texto, imagens, vídeos, música e outra informação localizada numa página da World Wide Web ou Rede Local;
- **Informação paga** – Conteúdos informativos pagos ou aplicações das quais se fazem *download* para aceder a conteúdos pagos;
- **Entretenimento** – Utilização de terminais móveis para fazer *download* de toques sonoros, jogos e outros conteúdos de interesse meramente recreativo;
- **M-Commerce** (Comércio Móvel) – Execução de transacções, envolvendo a transferência de posse ou direitos de usufruto de bens ou serviços, que é iniciado e/ou terminado utilizando o acesso móvel a redes mediadas por computadores, através de um terminal móvel;
- **Mobile TV** (Televisão Móvel) – utilização de terminais móveis para visualização de canais de televisão;
- **Videochamadas** – Serviço que permite a possibilidade de se efectuar e receber chamadas telefónicas com imagem, em tempo real.

4.2 Optimus

O estudo da organização Optimus incidirá inicialmente na descrição da sua Orgânica e Estrutura Hierárquica para, de seguida, se analisar o seu Processo de Tomada de Decisão Estratégica, assim como o seu modo de recolha de informação.

4.2.1. Orgânica e Estrutura Hierárquica da Organização

A Optimus é, a par da TMN e da Vodafone, um dos três principais operadores do serviço Telefónico Móvel Nacional, tendo dado início à sua actividade a 15 de Setembro de 1998. Tal como foi referido anteriormente, a organização desenvolve a sua actividade no mercado de Serviço Telefónico Móvel sendo, em termos de quota de mercado, o seu terceiro operador.

A empresa é detida na sua globalidade pela Sonaecom, sendo esta a *subholding* do Grupo Sonae para a área das Telecomunicações, Media e Software e Sistemas de Informação (SSI). Refira-se que a Sonaecom, paralelamente à Optimus, ainda detém outras unidades de negócio: a Sonaecom Fixo, que opera no Mercado das Telecomunicações Fixas; o jornal Público, a operar no Mercado de Media; e uma divisão de *Software* e Sistemas de Informação (SSI).

No que se reporta à estrutura orgânica e hierárquica da Optimus, e uma vez que esta está dependente da Sonaecom, torna-se necessário referir a composição dos órgãos sociais desta. Deste modo, a Sonaecom é constituída pelos seguintes órgãos sociais:

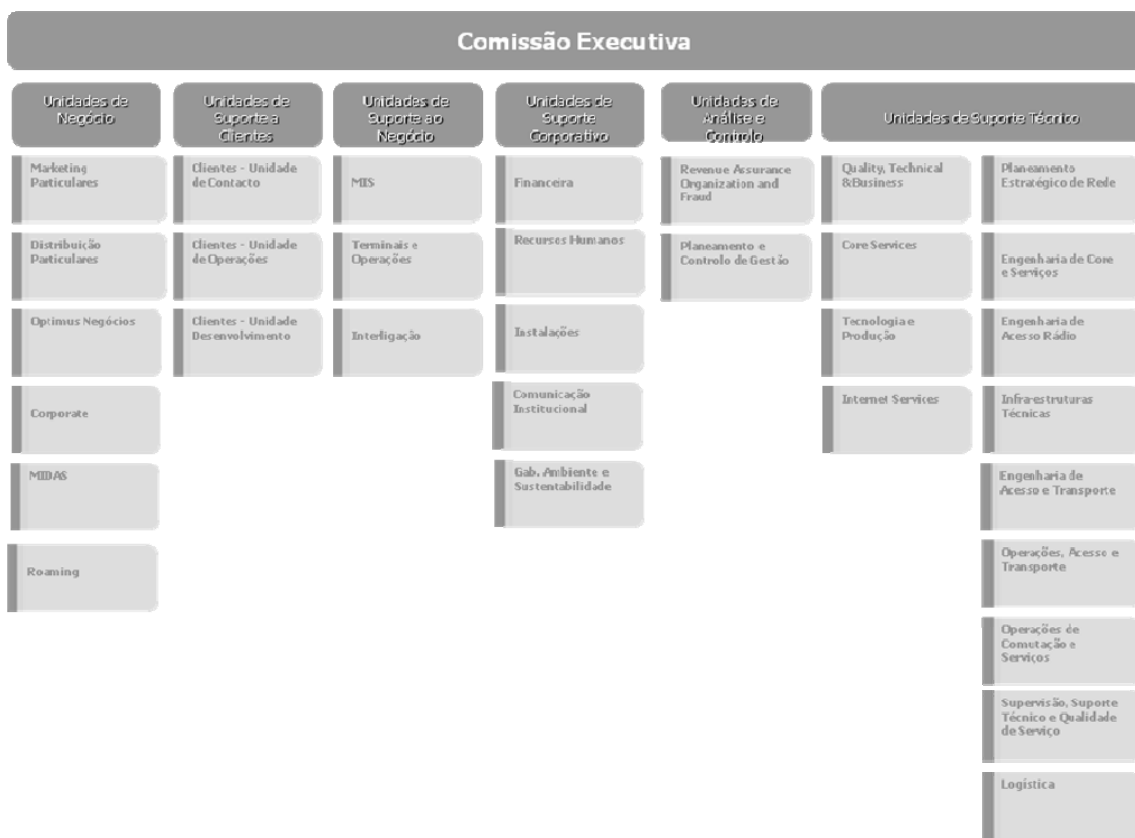
- **Conselho de Administração** - Controla a gestão dos negócios da Sonaecom, monitoriza os riscos e ajuda a desenvolver os objectivos e a estratégia do Grupo. É ainda responsável pelas remunerações e outras políticas de compensação dos colaboradores do Grupo. Neste Conselho toma parte o *Chief Executive Officer* (CEO) da Sonaecom.
- **Comissão Executiva** - Gere e executa as operações diárias da Sonaecom, através de poderes oficialmente delegados pelo Conselho de Administração. De acordo com a delegação destes poderes, a Comissão Executiva apenas pode tomar decisões relativas a assuntos relacionados com a gestão corrente e não a assuntos da exclusiva competência do Conselho de Administração. Nesta Comissão, para além do CEO do grupo Sonaecom, tomam parte os *Chief Operating Officer* (COO) e *Chief Financial Officer* (CFO) do grupo, assim como os COO's de cada unidade de negócio (Optimus, Sonaecom Fixo, Público e SSI).
- **Comissão de Auditoria e Finanças** - Monitoriza e controla as políticas contabilísticas do Grupo, o reporte financeiro e as transacções financeiras, e avalia os riscos e conflitos de interesses associados à execução das actividades do Grupo, em nome do Conselho de Administração. Além disso, reúne directamente com os Auditores Externos e com a equipa de auditoria interna e

monitoriza o cumprimento das recomendações de Governo das Sociedades na Sonaecom.

- **Comissão de Nomeações e Remunerações** - Identifica candidatos para nomeação para o Conselho de Administração ou para posições de Gestão de Topo e controla as políticas e propostas de remuneração, assim como outras formas de compensação, sucessão e planos de contingência, em nome do Conselho de Administração.

Na sequência da estrutura dos corpos sociais da Sonaecom atrás referida, a Optimus tem a seguinte orgânica:

Ilustração 2 - Orgânica e Estrutura Hierárquica da Optimus



Fonte: Optimus

As várias Unidades são consideradas como Direcções e estão, cada uma, na dependência hierárquica directa da Comissão Executiva. Refira-se que os serviços das Unidades de Suporte Técnico e de Suporte Corporativo são partilhados pelas várias unidades de negócios da Sonaecom, não estando exclusivamente dedicados à Optimus.

A razão de ser desta forma de organização das Unidades prende-se com a seguinte afirmação: *“a procura de eficiências operacionais e sinergias de custos levou a Sonaecom a desenvolver uma estrutura organizacional e de gestão integrada, com uma divisão de Serviços Partilhados altamente desenvolvida e um Centro Corporativo ágil. Subjacente a esta estratégia, encontra-se o desejo da Sonaecom de maximizar a capacidade de desenvolvimento de novas oportunidades de negócio e impulsionar o desenvolvimento conjunto de produtos, entre as suas operações móvel e fixa”* (Optimus, 2007).

Esta *“procura de eficiências operacionais e sinergias de custos”* referida no parágrafo anterior também é evidente na distribuição de colaboradores pela estrutura organizacional da Sonaecom, onde se verifica que à Optimus apenas lhes estão especificamente atribuídos 295 recursos humanos.

Tabela 3 - Quadro indicativo dos Recursos Humanos da Sonaecom (2006)

| | | | |
|--|---------|-----------|---------|
| TOTAL GRUPO SONAECOM 1.871 | | | |
| CENTRO CORPORATIVO 26 Quadros Topo, Planeamento&Controlo, Relação com Investidores, Auditoria Interna | | | |
| SERVIÇOS PARTILHADOS 776 Legal, RP, Regulação, Serviço ao Cliente, RH, Contabilidade&Finanças, Ambiente, Instalações, Técnica, IT | | | |
| OPTIMUS 295 | SCF 172 | MEDIA 266 | SSI 336 |

Fonte: Relatório e Contas Consolidadas da Sonaecom 2006

Das várias Unidades constituintes da Optimus, proceder-se-á à descrição das atribuições das Unidades de Negócio, pois são estas que estão em contacto com o mercado, contribuindo directamente para o desenvolvimento da empresa:

- **Marketing Particulares** - a esta Unidade são imputados o *Marketing* e a promoção e criação de produtos dirigidos aos clientes particulares;
- **Distribuição Particulares** – tem como atribuição principal a promoção e análise de terminais móveis para posterior venda no mercado, subsidiados pela Optimus com compromisso de permanência à sua rede;
- **Optimus Negócios** – Tem o seu enfoque nos clientes Pequenas e Médias Empresas;
- **Corporate** – Dedicar-se aos clientes considerados como grandes organizações;
- **Midas (*Marketing – Internet, Data and Application Services*)**: é a Unidade responsável pelos serviços de dados. São responsabilidade desta Unidade produtos como o MMS, o acesso à *Internet* móvel, os Portais Multimédia e os alertas por SMS e MMS;
- **Roaming** – Preocupa-se com os acordos celebrados com outros operadores internacionais, a fim de dotar o utilizador de conectividade através de uma outra rede onde é visitante.

Em termos de desempenho, refira-se que, segundo o Relatório e Contas Consolidadas da Sonaecom 2006, a Optimus apresentou um EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) de 169,1 milhões de Euros, sendo que este valor se refere ao lucro pertencente apenas ao negócio.

4.2.2 Processo de Tomada de Decisão Estratégica na Optimus

Na Optimus, é considerado como Processo de Tomada de Decisão Estratégica o processo de planeamento para os anos $n+1$, $n+2$, ..., efectuado no ano n . Todas as restantes decisões de carácter operacional e tático têm a sua origem nas decisões tomadas no âmbito deste processo de planeamento.

Este processo de tomada de decisão estratégica está perfeitamente definido e raras vezes são alteradas as suas premissas. Os seus horizontes temporais, assim como o modo como são processadas as várias fases deste processo, estão perfeitamente determinadas.

Entre os meses de Março e Abril de todos os anos, as grandes directrizes pelas quais a Optimus deverá pautar o seu desempenho são emanadas da Comissão Executiva da Sonaecom e, regra geral, têm um horizonte de 5 a 10 anos. Como dessa Comissão Executiva faz parte o COO da Optimus, a sintonia entre esta e a Sonaecom é completa. De qualquer maneira, é normal existir um documento escrito com as directrizes definidas que será divulgado junto das Unidades de Negócio Optimus, Sonaecom Fixo, Público e SSI.

Na Optimus, a partir desta comunicação, são formados grupos de trabalho inter-direcções que se dedicam à exploração e investigação de produtos e serviços que sirvam as directrizes superiores. Entre Junho e Julho é efectuado um encontro *offsite* entre os vários directores da Optimus e a sua Comissão Executiva. Normalmente, este encontro tem a duração de dois a três dias, tendo como objectivo a apresentação dos vários projectos desenvolvidos de acordo com as directrizes definidas superiormente. Aquando da apresentação dos referidos projectos, também é referida a informação que lhes deu origem, assim como o seu grau de qualidade.

Durante o encontro *offsite*, e decorrentes dessas apresentações, são efectuadas sessões de *brainstorming* com vista a serem apurados pormenores nos projectos que necessitem de melhoria. Muitas vezes, os projectos são apresentados a todos os directores com vista a se perceber a sua exequibilidade junto das várias Direcções da Optimus. Por exemplo, um projecto poderá ser exequível do ponto de vista tecnológico, mas impraticável financeiramente. No encontro *offsite*, para além dos vários Directores, costumam ir outros intervenientes ligados a temas mais específicos, sejam eles tecnológicos, financeiros ou da área do Marketing, para que a discussão seja o mais multifacetada possível.

Paralelamente a este encontro começa a ser desenvolvido pela Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão o *Business Plan*. Este documento é a materialização em números/valores das estratégias que decorrem do encontro *offsite*. Na sua elaboração, destaca-se também o grande contributo das Unidades de Suporte Técnico, pois são estas que conseguem disponibilizar e discriminar os custos que as diversas estratégias terão em termos de infra-estruturas tecnológicas. O objectivo do *Business Plan*, cujo

prazo se estende normalmente até aos 10 anos, é fazer uma avaliação da Optimus de acordo com o método dos Fluxos de Caixa Descontados.

Em Julho é apresentado à Sonaecom o *Business Plan* da Optimus, para apreciação. Este documento, para além de conter as estratégias que a Optimus se propõe tomar para atingir as directrizes da Sonaecom, possui ainda alternativas que poderão ser activadas, caso a aproximação inicial da Optimus não seja aprovada por completo. É conveniente dizer que o exercício de Tomada de Decisão Estratégica, uma vez que é efectuado com um horizonte temporal de 5 a 10 anos, muitas vezes é apenas uma continuação do efectuado anteriormente. A análise dos contextos competitivo e tecnológico determinará a profundidade com que este processo empreenderá uma ruptura com o passado. Esta, como se compreende, nem sempre acontece.

Depois de aprovado, o *Business Plan*, servirá de base para elaboração do Orçamento da Optimus para o ano $n+1$, durante os meses de Setembro e Outubro. Durante este tempo, e de acordo com as estratégias definidas pelo *Business Plan*, as diferentes áreas da empresa irão entrar num período de planeamento, o qual terá forçosamente de se situar num nível mais operacional. Este planeamento será consubstanciado em Planos de Acção detalhados ao nível dos recursos, tanto humanos como financeiros. Estes Planos, que agregados constituirão o Orçamento, serão levados a aprovação à Comissão Executiva e, no conjunto de todas as áreas da Optimus, deverão coincidir com o indicado no *Business Plan* para o ano $n+1$.

O Orçamento originado neste processo seguirá um procedimento ascendente na hierarquia da Optimus e Sonaecom com vista à sua aprovação. O seu culminar ocorrerá

com a sua plena aprovação em sede de Conselho de Administração da Sonaecom ou com a indicação por parte desta de algumas alterações orçamentais a efectuar para posterior aprovação.

No ano $n+1$, a Optimus executa o seu orçamento. A avaliação do seu desempenho é efectuada mensalmente pela Direcção de Controlo e Planeamento de Gestão através de uma análise de desvios. Esta análise é apresentada à Comissão Executiva da Optimus para que, em reunião com os vários Directores, se verifique o desempenho da empresa. Estas reuniões servem também para recepção de contributos quanto ao desenrolar das actividades da empresa e o modo como poderão ser melhoradas. Refira-se ainda que os desvios mais comumente verificados são os relativos ao volume de receitas e ao n.º de clientes.

Ilustrando este processo, e mencionando dados mais concretos, refira-se que, em 2006, e de acordo com o Relatório e Contas Consolidadas da Sonaecom 2006, a Optimus teve como objectivos a obtenção de um maior valor da voz e dados, o crescimento da quota de mercado e a extensão do seu mercado alvo, através de uma aposta na inovação, promoção dos produtos móveis de acesso à Internet sobre tecnologia UMTS e HSDPA, segmentação e lançamento de produtos convergentes Fixo-Móvel.

4.2.3 Recolha e Análise de Informação para a Tomada de Decisão

Durante o ano é recolhida informação que servirá para a Tomada de Decisão, seja esta Estratégica, Operacional ou Tática. Na Optimus existem três Direcções com a

incumbência de recolher informação destinada à tomada de decisão: MIS (*Marketing Information System*); Planeamento e Controlo de Gestão; Planeamento Estratégico de Rede.

A Direcção de MIS recolhe e analisa informação destinada às operações das Unidades de Negócio. O seu enfoque são os estudos de mercado relativos aos clientes finais, sejam eles da Optimus ou dos outros operadores. Tem um impacto mais ao nível operacional e tático, uma vez que se dedica a questões como sejam produtos e tarifários.

A Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão colige informação relacionada não só com clientes, mas também com as empresas concorrentes. Dedicar-se particularmente à elaboração de análises de mercado e impactos de legislação regulatória, assim como a análises concorrenciais de indicadores de receitas, operacionais e de clientes.

A Direcção de Planeamento Estratégico de Rede elabora relatórios subordinados aos desenvolvimentos tecnológicos e ao seu possível impacto no negócio da empresa.

A recolha e análise de informação dirigida à Tomada de Decisão, de um modo geral, não é um processo sistemático. A solicitação de recolher informação sobre determinado assunto tanto poderá partir da chefia de topo como da própria unidade que recolhe e analisa a informação.

Para além dos estudos de mercado e de clientes, a maior parte da informação recolhida é secundária, tratando-se de informação pública que se tornou disponível para outros

efeitos distintos dos que motivaram a sua recolha. A informação classificada como primária, recolhida e analisada com o intuito que motivou a sua recolha, poderá existir e entrar no processo de tomada de decisão. No entanto, não existe nenhum processo formal e sistemático de a trabalhar.

Quando tidos como necessários, também são solicitados estudos a entidades independentes, nomeadamente em relação a *Melhores Práticas (benchmarking)* e a factos tecnológicos inovadores. Em todo o caso, realce-se o facto da análise da informação e estudos solicitados ser efectuada totalmente no âmbito da Optimus.

Evidencie-se ainda o facto de, na rede interna (*Intranet*) da Optimus, existir um espaço dedicado à recolha de ideias e informações que poderão impactar as actividades da empresa. Este espaço denomina-se por *Mercado de Ideias* e é acessível a todos os colaboradores da Optimus. Os dados aqui recolhidos são avaliados tendo em atenção a sua pertinência e exequibilidade para o desempenho da Optimus, podendo servir como possíveis pontos de desenvolvimento de produtos, tarifários ou mesmo estratégias.

Capítulo 4

Melhores Práticas em Tomada de Decisão Estratégica

1. Factores Críticos de Sucesso de um Processo de Tomada de Decisão Estratégica

Da revisão bibliográfica foram retiradas os seguintes factores, os quais, no âmbito deste trabalho, foram consideradas como críticos para o sucesso de um Processo de Tomada de Decisão Estratégica:

- v1)** Distinção prévia entre decisões estratégicas e não estratégicas
- v2)** Horizonte temporal da tomada de decisão definido
- v3)** Identificação dos objectivos da decisão e sua ligação à estratégia da empresa,
assim como alinhamento prévio dos participantes na tomada de decisão
- v4)** Consultoria interna / externa na obtenção de informação
- v5)** Consultoria interna / externa na análise da informação
- v6)** Acompanhamento da implementação da decisão e tomada de acções
correctivas
- v7)** Processo de tomada de decisão definido
- v8)** Identificação dos riscos inerentes à decisão e suas fontes

De seguida proceder-se-á à análise de cada um destes factores em termos de melhores práticas.

v1) Distinção prévia entre decisões estratégicas e não estratégicas

A distinção entre decisões estratégicas e não estratégicas permite que o gestor concentre a maior parte do seu tempo e energia na tomada de decisão estratégica (Harrison, 1995), relegando as restantes para escalões hierárquicos menos elevados. Daqui resultará, sem dúvida, uma decisão estratégica mais segura e consistente com a realidade da organização.

v2) Horizonte temporal da tomada de decisão definido

A definição de um horizonte temporal permite que o gestor obtenha informação atempada para a sua tomada de decisão e que esta seja efectivamente tomada em tempo oportuno. É um factor que ajuda o gestor a desviar-se do que é designado por *Decidofobia* (Arsham, 1996), ao não permitir o protelamento da tomada de decisão.

v3) Identificação dos objectivos da decisão e sua ligação à estratégia da empresa, assim como alinhamento prévio dos participantes na tomada de decisão

A definição de uma linha condutora entre os objectivos da organização, as suas estratégias e as suas operações ao mais baixo nível irá fazer com que todos os colaboradores da organização trabalhem com um maior enfoque no que a organização pretende. Neste caso, ao partir para a Tomada de Decisão Estratégica, se todos os seus intervenientes estiverem devidamente sintonizados com a estratégia da organização, com certeza que a decisão a tomar a reflectirá. A divulgação de uma estratégia desde os

órgãos hierárquicos mais elevados até aos patamares mais baixos da organização permitirá a criação de um sentido de missão mais forte o qual, sem dúvida, contribuirá para melhorar o desempenho desta. Citando Brandt (2001), “...*no strategy will work long-term if workers are not engaged creatively in the process of determining and implementing it*”.

v4) Consultoria interna / externa na obtenção de informação

A obtenção de informação pertinente é de uma importância capital para as organizações e para a tomada das suas decisões. O facto de se recorrer tanto à consultoria externa como à interna na obtenção de informação, evidencia uma tomada de consciência de que nem todos os dados necessários à organização poderão ser obtidos por colaboradores desta. Muitas vezes, há que recorrer a consultores externos para a recolha de informação relativa a determinados assuntos. Choo (2003) fala-nos de uma *ecologia da informação* onde “...*as fontes de informação não existem isoladamente, elas alimentam-se umas das outras, recebendo e processando a informação antes de a retransmitirem, por vezes acrescentando valor e algumas vezes distorcendo-a*”.

v5) Consultoria interna / externa na análise da informação

Depois de recolhida a informação, há que analisá-la. De acordo com Taborda e Ferreira (2005), se se recorrer a consultores externos para esta operação, uma organização corre o risco de perder o seu resultado para a concorrência, comprometendo a sua posição no mercado. Pelo contrário, confiando na análise interna da informação por colaboradores

experientes nesta área, o seu resultado estará mais protegido, impactando apenas o desempenho da própria organização.

v6) Acompanhamento da implementação da decisão e tomada de acções correctivas

Depois da decisão tomada, há que implementá-la e proceder ao seu controlo. De acordo com Harrison (1995), apenas efectuando esta operação se conseguirá avaliar se os objectivos inicialmente previstos para uma determinada decisão foram atingidos e, caso estes não estejam a ser alcançados, proceder à execução de acções correctivas.

v7) Processo de tomada de decisão definido

A clara definição de um Processo de Tomada de Decisão permitirá que todos aqueles que nele intervêm saibam qual a sua função no mesmo, se sintam responsáveis pelas decisões tomadas e participem mais activamente na sua implementação e controlo.

v8) Identificação dos riscos inerentes à decisão e suas fontes

A diminuição do nível de risco do ambiente da Tomada de Decisão está directamente ligada a este factor. A divulgação da informação referente ao risco que está ligado a uma determinada decisão, assim como às suas fontes, contribuirá para que os intervenientes no Processo de Tomada de Decisão fiquem cientes dos prováveis resultados futuros dessa decisão. Ficarão também elucidados acerca das contrariedades que esta poderá experimentar durante a sua implementação. Deste modo, conhecendo

quais as causas de determinada decisão não estar a ter os resultados pretendidos, estarão melhor preparados para encetar as acções correctivas mais apropriadas. Tal como referido anteriormente, para Harris (1998a), o risco e a incerteza são componentes da vida activa, obrigando a sua avaliação e análise a que se compreenda o que está envolvido em cada tomada de decisão.

1.2 Competitive Intelligence

Integrado nas *Melhores Práticas* no que respeita à Tomada de Decisão Estratégica, falaremos agora de uma actividade que institui o conhecimento profundo da concorrência de uma organização e do mercado por onde esta se movimenta, tentando prever movimentos daquela e alterações nos “teatros de operações”, sendo esta a *Competitive Intelligence*. Pelo facto da sua análise, se executada profunda e integralmente, necessitar de um grande dispêndio de recursos, optou-se por não incluir esta temática aquando da revisão bibliográfica. Deste modo, nesta secção irão ser estudadas apenas as grandes linhas desta disciplina.

1.2.1 Definição de Competitive Intelligence

A SCIP (*Society of Competitive Intelligence Professionals*) diz-nos que “*competitive intelligence is the legal and ethical collection, analysis and distribution of information regarding the competitive environment and the capabilities, vulnerabilities and intentions of business competitors*”. Taborda e Ferreira (2002) fazem a ligação desta

actividade à Decisão referindo que “*é a atitude da organização que a leva a estar atenta, numa base contínua, ..., procurando compreender e responder a sinais provenientes da envolvente. E responder significa decidir*”.

Os mesmos autores referem que “*...os decisores precisam de conhecer para decidir e precisam de confiar nos dados e informação em que se baseiam no momento da decisão. O gestor enquanto decisor precisa, assim, que se desencadeie um processo em função das suas necessidades, onde a informação é recolhida de uma forma organizada e segundo métodos éticos e legais, sendo depois sujeita a uma análise que contribua para minimizar o risco associado à decisão tomada*”. Deste modo, é perfeitamente viável afirmar que a razão da existência do processo de CI está na suposição de que os gestores necessitam, numa base formal, sistemática e integrada, de estar convenientemente elucidados acerca dos aspectos essenciais do seu negócio. Taborda e Ferreira (2002) referem ainda que “*...este processo procura obter recomendações no que diz respeito a eventos futuros e não justificar acções passadas. Assim, o processo de CI oferece opções relevantes para futuras decisões que procuram gerar vantagens competitivas...*”.

Refira-se que a *Competitive Intelligence* é desenvolvida numa base ética e legal perfeitamente regulada. Podendo muitas vezes ser confundida com Espionagem Industrial, Miller (2007) diz-nos que esta representa um falhanço da *Competitive Intelligence*. O Código de Ética da SCIP insiste em que todos os seus membros se devem reger pelas leis aplicáveis, identificar-se correctamente ao solicitar qualquer informação e respeitar quaisquer pedidos de confidencialidade. O mesmo autor refere que a maior parte da informação necessária pode ser obtida através da observação de

fontes publicadas, da condução de entrevistas e utilizando quaisquer outros métodos analíticos. No seguimento, utilizando a grande variedade disponível de ferramentas de análise, um profissional de CI poderá, por dedução, preencher os intervalos existentes na informação que recolheu.

Sandman (citado em Taborda e Ferreira, 2002) reforça o papel da *Competitive Intelligence* dizendo-nos que esta “...é dizer ao gestor o que é que ele deve fazer”.

1.2.2 O Ciclo da Competitive Intelligence

De acordo com Miller (2007), a operacionalização da CI passa pela sua constituição num ciclo contínuo de 5 fases:

1. **Planeamento e direcção** (trabalho efectuado com os decisores para descobrir e focar as suas necessidades de *Intelligence*);
2. **Actividades de colecta de dados e informação** (conduzidas legal e eticamente);
3. **Análise da informação** (interpretação de dados e compilação de acções recomendadas);
4. **Disseminação de conhecimento** (os dados organizados são informação, a informação analisada é conhecimento, o qual será divulgado aos decisores);
5. **Feedback** (averiguação dos resultados obtidos e inclusão de considerações no processo de CI).

Na fase de **Planeamento e Direcção** entram dois conceitos que servirão de pilares durante todo o ciclo de CI: o enfoque e o *timing* (momento da decisão). O enfoque consiste na definição concisa das necessidades de *Intelligence* dos decisores, trabalho esse que deverá ser feito em conjunto entre decisor e analista. Deste modo, poderão ser poupados meios e recursos críticos nas restantes fases de recolha de dados, análise de informação e disseminação de conhecimento. O *timing* assenta no pressuposto que a informação terá um valor diferente de acordo com o momento. De acordo com Taborda e Ferreira (2002), “...a actualidade da informação pode fazer a diferença entre uma decisão acertada, uma decisão com prejuízo para a organização, ou perdas a curto ou longo prazo resultantes da não tomada de qualquer tipo de decisão”.

Na etapa referente às **Actividades de colecta de dados e informação** saliente-se o contributo de Choo (2003), ao dividir as fontes utilizadas na referida colecta, as quais “...não existem isoladamente...”, nas seguintes categorias:

- **Fontes humanas**
 - Internas (ex. empregados, pessoal)
 - Externas (ex. clientes, fornecedores)
- **Fontes textuais**
 - Publicada (ex. jornais, rádio, televisão)
 - Documentos Internos (ex. memorandos, relatórios)
- **Fontes electrónicas**
 - Bases de dados *online* e *CD-ROM's* (ex. bases de dados governamentais e comerciais)
 - Recursos da *Internet* (ex. Grupos de discussão, páginas dos concorrentes)

A classificação da informação obtida junto dessas fontes é-nos apresentada por Taborda e Ferreira (2005):

- **Informação primária** - dados recolhidos junto de pessoas e por observação, nunca antes obtidos para o propósito da análise. Este tipo de informação é aquele que realmente acrescenta valor, pois é obtido e recolhido pela primeira vez para um determinado fim;
- **Informação secundária** – dados recolhidos por pessoas e organizações para um fim diferente da análise em curso. A recolha deste tipo de informação poderá, por um lado, despoletar a necessidade de se tentar obter Informação Primária e, por outro, servir para comprovar a qualidade de Informação Primária recolhida.

Saliente-se novamente aqui a importância do enfoque e do *timing*. Há que recolher os dados e informação de um modo preciso para o assunto em análise, havendo ainda que o fazer em tempo útil para a tomada de decisão.

Depois de recolhida, passamos à **Análise da informação**. Aqui há que proceder ao estabelecimento de relações causais e prováveis entre os factos recolhidos para daí se conceber conhecimento. Embora indissociável da intervenção interpretativa humana, esta fase socorre-se de várias ferramentas de ajuda:

- Perfil do concorrente;
- Análise financeira;
- Análise SWOT;
- Desenvolvimento de cenários;
- Jogos de Guerra.

Do analista espera-se a compreensão e análise dos dados disponíveis e, tendo em atenção a organização e o seu meio envolvente, a formulação de linhas de acção recomendadas.

A fase da **Disseminação de conhecimento** é relativa ao momento em que se fornece ao decisor o conhecimento e as linhas de acção recomendadas. Para que a tomada de decisão seja eficaz é mandatório que o conhecimento seja entregue em tempo útil e da forma mais compreensível. A disseminação do conhecimento pode apresentar as mais variadas formas:

- Reuniões pessoais;
- Apresentações;
- *E-mail* e memorandos;
- *Newsletters*;
- Reuniões regulares;
- *Intranet*.

A etapa referente ao **Feedback** avalia a eficácia do processo de *Competitive Intelligence* e os resultados do mesmo. De acordo com Grzanka (1999), é aqui que deverá ser avaliada a necessidade de *Intelligence*, considerada a validade das fontes, aquilatado o resultado da análise e se a disseminação do conhecimento foi eficaz.

1.2.3 Integração da *Competitive Intelligence* no Processo de Tomada de Decisão

De acordo com Taborda e Ferreira (2002), “...obter um conhecimento aprofundado em relação ao meio envolvente da empresa deve estar orientado para gerar

recomendações para os decisores”. Com efeito, o ambiente extremamente competitivo e de rápida movimentação que alguns mercados possuem, torna bastante difícil aos decisores o seu acompanhamento. Deste modo, urge capacitar as organizações de ferramentas que permitam colmatar o atrás referido.

Pelo indicado em pontos anteriores, a *Competitive Intelligence* surge como uma opção a considerar. De facto, a sua inserção no Processo de Tomada de Decisão Estratégica de uma organização operacionalizaria de um modo eficaz a tarefa de abastecimento do mesmo com conhecimento útil, pertinente e accionável.

Utilizando o Processo de Tomada de Decisão definido por Simon em 1960, e por si revisto em 1977, de seguida se ilustra o supradito:

Inteligência

1. Planeamento e Direcção
2. Actividades de colecta de dados e informação
3. Análise da informação
4. Disseminação do conhecimento

Design

5. Design de alternativas de decisão

Escolha

6. Escolha da decisão e implementação da mesma

Review

7. Acompanhamento e controlo da decisão

Capítulo 5

Discussão

1. Discussão

Neste ponto procurar-se-á confrontar o Processo de Tomada de Decisão Estratégica da Optimus com as *Melhores Práticas* discriminadas no Capítulo 3. Deste modo, irá ser elaborada uma análise do aludido Processo, em primeiro lugar tendo em atenção os oito factores considerados como críticos para o seu e, de seguida, considerando o Processo de *Competitive Intelligence*.

1.1 Factores críticos de sucesso vs. Processo de Tomada de Decisão Estratégica da Optimus

De seguida proceder-se-á à comparação do Processo de Tomada de Decisão Estratégica da Optimus com os vários factores críticos de sucesso:

v1) Distinção prévia entre decisões estratégicas e não estratégicas

A Optimus tem a sua tipologia de decisões perfeitamente definida. No decurso do seu Processo de Tomada de Decisão Estratégica apenas são considerados assuntos que procedam directamente das grandes linhas de orientação da Sonaecom, ou seja, decisões sobre questões que impactem toda a organização. Deste modo, poderá consagrar-se uma maior dedicação e mais recursos a estas. Apenas as decisões estratégicas são objecto de

debate de toda a cúpula dirigente da organização no decurso dos encontros *offsite*. As restantes decisões, sejam elas de cariz operacional ou tático (ex. produtos, definição de tarifários), são relegadas para sectores inferiores.

v2) Horizonte temporal da tomada de decisão definido

Como o Processo de Tomada de Decisão Estratégica da organização está perfeitamente definido, não só em termos formais, como temporais, também o estão os horizontes das decisões que dele decorrem. Deste modo, os colaboradores da Optimus trabalharão para a obtenção de informação atempada para a tomada de decisão e para que esta seja efectivamente tomada e implementada em tempo oportuno.

v3) Identificação dos objectivos da decisão e sua ligação à estratégia da empresa, assim como alinhamento prévio dos participantes na tomada de decisão

O CEO da Sonaecom participa no Conselho de Administração da Sonaecom, assim como na sua Comissão Executiva. Destes órgãos resultam as grandes directrizes pelas quais a Optimus deverá pautar o seu desempenho e, como na referida Comissão participa igualmente o COO da Optimus, é fácil de verificar o encadeamento dos objectivos à estratégia. Deste modo, possuidor do conhecimento dos objectivos pretendidos para a organização, o COO difunde-os de maneira a que se comecem a trabalhar em estratégias dirigidas à obtenção dos mesmos. Sobre estas irão ser tomadas decisões que, dado o referido encadeamento, respeitarão sem dúvida os objectivos propostos.

v4) Consultoria interna / externa na obtenção de informação

A Optimus tem três Direcções que têm como uma das suas respectivas missões a obtenção de informação: MIS (*Marketing Information System*); Planeamento e Controlo de Gestão; Planeamento Estratégico de Rede. A temática da informação recolhida varia de acordo com a Direcção. No entanto, também é comum o recurso a entidades e colaboradores externos à organização para a recolha de informação sobre algum tema mais específico. Deste modo, a Optimus tenta abarcar o maior leque possível de fontes de informação disponíveis e desta retirar ilações sobre o seu meio envolvente.

v5) Consultoria interna / externa na análise da informação

No âmbito da análise da informação para a Tomada de Decisão, a Optimus apenas contempla a sua vertente interna. Assim, na Optimus a análise de informação é uma tarefa que apenas deverá ser executada no interior da organização por colaboradores internos à mesma. Deste modo, o conhecimento, fruto da mencionada análise, permanecerá na organização e apenas servirá para seu próprio benefício.

v6) Acompanhamento da implementação da decisão e tomada de acções correctivas

Depois das decisões tomadas e implementadas, é feito um acompanhamento dos seus resultados através de análises de desvios. Esta operação é feita mensalmente pela Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão e levada à Comissão Executiva da

Optimus onde, em reunião com os seus vários Directores e caso necessário, se sugerem acções reparadoras.

v7) Processo de tomada de decisão definido

Na Optimus, o Processo de Tomada de Decisão Estratégica é conhecido de toda a organização e os seus horizontes temporais, assim como as suas fases e intervenientes, estão determinados, sendo raras as vezes em que este foi alterado.

v8) Identificação dos riscos inerentes à decisão e suas fontes

Aquando da Tomada de Decisão Estratégica, e porquanto se tratam de temáticas que afectarão grandemente a organização, os riscos e suas fontes ligados à decisão e à informação que a despoletou são identificados e referidos. Nos encontros *offsite*, na sequência da apresentação dos projectos para a organização, é referida a informação que os originou e qual a sua validade.

1.2 *Competitive Intelligence* vs. Processo de Tomada de Decisão Estratégica da Optimus

A *Competitive Intelligence*, como visto anteriormente, e em termos de Processo de Tomada de Decisão, poderá desempenhar um papel importante na fase da introdução de informação no mencionado Processo. Como referido, preencheria a fase da *Intelligence* do Processo de Tomada de Decisão de Simon.

Embora na Optimus a actividade da *Competitive Intelligence* não esteja formalizada, este facto, só por si, não significa que a organização não esteja a realizar as actividades e a observar os princípios que esta estatui.

Em primeiro lugar, a Optimus desenvolve a sua actividade no mercado das telecomunicações electrónicas móveis nacionais, mercado extremamente competitivo e em constante e rápida mutação. Deste modo, o facto da Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão apresentar apenas mensalmente um relatório de análise de desvios poderá contribuir para que a realização de acções correctivas seja feita tardiamente. Acrescente-se que é apenas durante as reuniões de apresentação dos relatórios de desvios, às quais assistem os vários Directores, que se procede, por parte da Chefia de Topo, à recepção de contributos quanto ao desenrolar das actividades da empresa e o modo como poderão ser melhoradas.

Quanto à recolha, análise e disseminação de informação dirigida à Tomada de Decisão, este não é um processo sistemático e integrado. Cada uma das várias Direcções que se encarrega de recolher informação sobre a organização e o meio envolvente (MIS; Planeamento e Controlo de Gestão; Planeamento Estratégico de Rede) tem o seu modo de trabalhar e de entregar a informação para a Tomada de Decisão.

Ainda quanto ao tipo de informação recolhida, esta é, na sua grande maioria, informação secundária. No que se reporta a informação primária, a sua recolha, a existir, é feita de um modo totalmente informal e não metódico.

No entanto, a Optimus apresenta uma iniciativa que se poderá revelar de uma grande importância: a inserção na sua *Intranet* de um ponto de recolha de ideias por parte dos seus colaboradores, o Mercado de Ideias. Ao permitir o fornecimento das suas ideias, este facto dota as fontes humanas internas de informação da Optimus da possibilidade de contribuírem para o futuro da organização.

Capítulo 6

Conclusões

1. Descrição Sumária do Estudo

Ao longo desta dissertação foi estudado o Processo de Tomada de Decisão Estratégica de uma organização no mercado de Telecomunicações Electrónicas Móveis Nacionais. Para tal recorreu-se a um Estudo de Caso Descritivo sobre a organização Optimus, 3.º maior operador nacional do Serviço Telefónico Móvel. Este estudo, para além de proceder à descrição do referido Processo, também o comparou com as *Melhores Práticas* na matéria, onde se incluiu a *Competitive Intelligence*.

Em primeiro lugar efectuou-se uma revisão bibliográfica da literatura de referência subordinada à Decisão, Tomada de Decisão e Processo de Tomada de Decisão.

De seguida, apresentou-se o Estudo de Caso propriamente dito. Dados a Pergunta de Investigação e Hipótese associada, assim como o Objectivo do Estudo de Caso, a metodologia utilizada foi considerada como a mais adequada. Foi referido o enquadramento e historial do mercado de Telecomunicações Electrónicas Móveis Nacionais, o seu estado da arte tecnológico, os serviços disponibilizados pelos seus operadores e a sua regulação. Posteriormente analisou-se a Optimus, no que concerne à sua história, orgânica e estrutura hierárquica e Processo de Tomada de Decisão Estratégica.

Depois passou-se à enumeração das consideradas *Melhores Práticas* de um Processo de Tomada de Decisão Estratégica. Nestas incluíram-se os factores críticos de sucesso do referido Processo, factores estes emergentes da revisão bibliográfica efectuada anteriormente, e a *Competitive Intelligence*, a qual foi sumariamente descrita nos seus aspectos mais importantes para o presente trabalho.

No capítulo posterior procedeu-se à confrontação do Processo de Tomada de Decisão Estratégica da Optimus com as *Melhores Práticas* da matéria.

2. Resumo da Discussão

No cômputo geral da avaliação do Processo de Tomada de Decisão Estratégica da Optimus, e tomando em consideração as chamadas *Melhores Práticas*, verificamos que a organização, de um modo geral, observa os pressupostos e preceitos que lhe permitem tomar uma decisão estratégica enquadrada nos objectivos que lhe são propostos.

Particularizando, em relação aos Factores Críticos de Sucesso de um Processo de Tomada de Decisão Estratégica, confirmamos que a Optimus os observa a todos. Este facto indicia um grande cuidado na forma como a organização pretende que a decisão estratégica derive directamente dos objectivos que lhe são propostos e que receba um contributo o mais multifacetado possível por parte das Direcções que compõem a sua estrutura hierárquica.

No que toca à *Competitive Intelligence*, atestamos que a Optimus não pratica grande parte dos seus princípios, descurando alguns campos como a recolha de informação primária, a análise atempada dos resultados da decisão tomada e a disseminação integrada de informação aos decisores. Daqui poderão resultar alguns entraves a um Processo de Tomada de Decisão Estratégica mais eficaz.

Deste modo, é de assumir a confirmação da Hipótese associada a este estudo. A organização analisada no Estudo de Caso (Optimus), ao observar os factores críticos de sucesso relativos à *Identificação dos objectivos da decisão e sua ligação à estratégia da empresa, assim como alinhamento prévio dos participantes na tomada de decisão e à Distinção prévia entre decisões estratégicas e não estratégicas*, permite que o seu Processo de Tomada de Decisão Estratégica proporcione um melhor alinhamento entre as decisões tomadas e as exigências do mercado. Em consequência, este facto cria condições para um eficaz desempenho da Organização no Mercado do Serviço Telefónico Móvel nacional.

Entretanto, o facto de a Optimus ainda não ter adoptado um seguimento metódico da disciplina de *Competitive Intelligence* gera-lhe, caso venha a instituir esta prática, uma janela de oportunidade para uma melhoria ainda maior na eficácia das suas decisões e, consequentemente, do seu desempenho.

Em acrescento, confirmamos o desempenho eficaz patenteado pela Optimus, verificado através da apresentação de um lucro proveniente apenas do negócio (EBITDA) da ordem dos 169,1 milhões de Euros. Não obstante esta sua prestação, em termos de Margem de Mercado a Organização tem apenas 14,7% deste, um valor aquém dos

restantes operadores. Uma possível razão alvitrada para o comprometimento da sua posição em relação à dos restantes concorrentes poderá ter a ver com o facto de a Optimus ter iniciado a sua actividade com um atraso de 9 anos em relação a estes. Um facto que, no mercado das telecomunicações, implica indubitavelmente limitações ao número de clientes e, consequentemente, à Margem de Mercado possuída.

3. Limitações do Estudo

Todos os estudos apresentam algumas limitações, sendo que este também não é excepção.

Uma das limitações tem a ver com a confidencialidade que as organizações colocam nesta temática da Decisão Estratégica, já que tornou bastante difícil a obtenção de informação pertinente. No entanto, este facto é perfeitamente compreensível se verificarmos a natureza extremamente competitiva do mercado das telecomunicações electrónicas móveis nacionais.

Outra limitação prende-se com o facto de ter sido apenas uma pessoa a efectuar este estudo, sobre uma organização e num período de tempo limitado. Neste campo, ainda há a salientar a distância entre a localização da sede da organização estudada e a localização habitual do autor, a qual não facilitou a obtenção de informação.

O facto de este trabalho utilizar uma estratégia de Estudo de Caso acarreta também as limitações inerentes a esta. Com efeito, um estudo de caso refere-se a eventos únicos e

não replicáveis, logo de difícil generalização. Assim, para que um estudo de caso pudesse ser repetido por um posterior investigador, seria necessário que toda a série de eventos ocorrida na mesma época também fosse repetida. Do mesmo modo, e devido à sua unicidade, este trabalho dificulta a extrapolação de resultados a partir de si, o que poderá tornar o conhecimento indistinto.

No entanto, em contraponto às dificuldades de generalização e extrapolação a partir do presente trabalho, e funcionando como uma espécie de *trade-off* em relação às limitações evidenciadas, o Estudo de Caso tem o enorme benefício de nos apresentar dados bastante mais detalhados sobre a realidade estudada. Com efeito, e tal como referido por Borstel e Aguazo (2006), a elaboração de um Estudo de Caso possibilita-nos, simultaneamente, uma visão profunda, vasta e integrada a um evento social complexo, composto de múltiplas variáveis.

4. Sugestões para estudos futuros

Sendo esta temática da Tomada de Decisão Estratégica bastante importante para o desempenho das organizações, a realização de estudos mais extensos sobre a mesma seria bastante recomendável, nomeadamente a um universo maior de organizações. Provavelmente daqui também resultaria a revelação de *Melhores Práticas* adicionais ou diferentes das utilizadas neste estudo.

Finalmente, caso fosse possível a obtenção de dados relativos a Decisões Estratégicas isoladas, sem dúvida que isso se revelaria como uma mais-valia para um estudo aprofundado do seu Processo de Tomada de Decisão.

Bibliografia

3G.CO.UK (2007), *45 Million 3G Subscribers in Europe*, <http://www.3g.co.uk/PR/April2007/4516.htm>, Disponível em 10/07/2007

Allen, G. (1998), *Problem Solving and Decision Making*, http://telecollege.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/2planning/prob_solv/prob_solv.htm, Disponível em 07/03/2006.

ANACOM (2007), *Inquérito ao Consumo das Comunicações Electrónicas – Dezembro de 2006*, Disponível em 25/05/2007.

Analysys – Telecom Consultancy, Telecoms Research and Telecommunication Ventures (2007), *Declines in mobile voice ARPU will continue to 2010 in Western Europe*, *says* *Analysys*, http://www.analysys.com/default_acl.asp?Mode=article&iLeftArticle=2484&m=&n=, Disponível em 10/10/2007

Arsham, H. (1994), *Leadership Decision Making*, <http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/opre640/partXIII.htm>, Disponível em 05/03/2006.

Azevedo, F. (2003), *Tese de Mestrado – Sistema Integrado de Gestão Pela Qualidade: análise teórica e estudo de caso de uma empresa de construção civil*, Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais.

Berqia, A. (2007), *Computação Móvel*, http://w3.ualg.pt/~bamine/CMol_06_07.ppt, Universidade do Algarve, Disponível em 25/03/2007.

Borstel, C. e Aguazo, C. (2006), *Marcas do SN na Interação Comunicativa entre Universitários*, Revista Trama, Volume 2, Número 3, 1.º Semestre de 2006, pp. 39-46.

Brandt, J. (2001), *Closing The Gap – What good are strategies when employees lack direction to implement them?*, Industry Week, Jun 11, 2001, p. 21.

Cardoso G., Espanha, R., Araújo, V. e Gomes, M. (2007), *O Mercado Nacional das Comunicações Móveis - Das Cadeias de Valor às Redes de Valor*, <http://www.obercom.pt/client/?newsId=30&fileName=wr11.pdf>, Obercom, Disponível em 23/10/2007.

Choo, C. W. (2003), *Gestão de Informação para a Organização Inteligente*, Lisboa: Editorial Caminho.

Cohen, Michael D., James G. March e Johan P. Olsen (1972), *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 1., pp. 1-25.

Edwards, W. (1971), *Social Utilities*, Engineering Economist, Summer Symposium Series Series, 6.

European Competitive Telecommunications Association (2006), *2006 Regulatory Scorecard*, [http://www.ectaportal.com/en/upload/File/Regulatory%20Scorecards/ECTA%20Regulatory%20Scorecard%202006%20V2\[1\].0.zip](http://www.ectaportal.com/en/upload/File/Regulatory%20Scorecards/ECTA%20Regulatory%20Scorecard%202006%20V2[1].0.zip), Disponível em 03/05/2007.

Forman, E. e Selly, M. (2001), *Decision by Objectives: How to Convince Others That You Are Right*, River Edge, World Scientific Publishing.

Goodwin, P. e Wright, G. (2004), *Decision Analysis for Management Judgment*, Chichester: John Wiley & Sons.

Grzanka, L. (1999), *Competitive Intelligence – Illuminating the unknown helps firms avoid surprises while providing better organizations focus*, Knowledge Management Magazine, April 1999, pp.21-25.

Hammond, J., Keeney, R. e Raiffa, H. (1998), *The Hidden Traps in Decision Making*, Harvard Business Review, September-October 1998, pp. 47-58.

Harris, R. (1998a), *Introduction to Decision Making*, <http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm>, Disponível em 03/03/2006.

Harris, R. (1998b), *Decision Making Techniques*, <http://www.virtualsalt.com/crebook6.htm>, Disponível em 03/03/2006.

Harris, R. (1998c), *Decision Simplification Techniques*, <http://www.virtualsalt.com/crebook6a.htm>, Disponível em 03/03/2006.

Harrison, E. F. (1995), *The Managerial Decision-Making Process*, Boston: Houghton Mifflin.

Hickson, D.J., Butler, R.J., Cray, D., Mallory, G. e Wilson, D.C. (1986), *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.

Inácio, C. M. (2003), *Tese de Mestrado - Diferenças e Semelhanças nos Processos de Tomada de Decisão do Sector Público e Privado: O Papel da Cultura Organizacional e da Cultura Nacional*, Lisboa: ISEG.

Ivancevich, J., Konopaske, R. e Matteson, M. (2004), *Organizational Behavior and Management*, New York: McGraw-Hill/Irwin.

Maister, D. (1983), *Garbage Can Decision Making*, <http://davidmaister.com/articles/1/54>, Disponível em 05/05/2006.

Miller, S. (2007), *Competitive Intelligence – An Overview*, <http://www.scip.org/pdf/overview.pdf>, Disponível em 23/10/2007.

Mintzberg, H. e Westley, F. (2001), *Decision Making: It's Not What You Think*, MIT Sloan Management Review, Spring 2001, pp.89-93.

Schermerhorn, J., Hunt, J. e Osborn, R. (2003), *Organizational Behavior*, Chichester: John Wiley & Sons.

Shah, K. e Shah, P. (2000a), *Making Effective Decisions*, <http://www.laynetworks.com/Making-Effective-Decisions.html>, Disponível em 03/03/2006.

Shah, K. e Shah, P. (2000b), *Types of Decision-Making*, <http://www.laynetworks.com/TYPES-OF-DECISION-MAKING.html>, Disponível em 03/03/2006.

Simon, H. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Harper & Row.

Simon, H. (1977). *The New Science of Management Decision*, Revised Edition. New Jersey: Prentice-Hall.

Simon, H. and Associates (1986), *Decision making and Problem Solving*, <http://dieoff.org/page163.htm>, Disponível em 15/04/2006.

SonaeCom (2007), *Relatório e Contas Consolidadas 2006*, disponível em http://www.sonaecom.pt/filedownload.aspx?schema=a67f9277-d23c-4f99-8642-9acd3e463b93&channel=44E65941-12EC-4115-9D0F-898A110E2077&content_id=B6E0E5F5-448A-4464-919C-45E34F96CD58&field=file_src&lang=pt&ver=1, Disponível em 15/10/2007.

Taborda, J. P. e Ferreira, M. D. (2002), *Competitive Intelligence – Conceitos, Práticas e Benefícios*, Cascais: Editora Pergaminho.

Taborda, J. P. e Ferreira, M. D. (2005), *Competitive Intelligence*, Diapositivos de Aulas da disciplina de *Competitive Intelligence* do 14.º Curso de Pós-Graduação em Sistemas e Tecnologias de Informação para as Organizações, Lisboa: ISEG.

THETECH-FAQ (2007), *What is HSDPA?*, <http://www.tech-faq.com/hsdpa.shtml>, Disponível em 15/07/2007.

TMN (2007), *Relatório e Contas 2006*, disponível em <http://www.tmn.pt/portal/site/tmn/menuitem.12f967d7d965055ac8a71c10a51056a0/?vgnextoid=c14372d6626d2110VgnVCM1000005401650aRCRD>, Disponível em 15/10/2007.

UMTS TDD Alliance (2007), *Deployments*, <http://www.umtstd.org/deployments.html>, Disponível em 25/07/2007.

Vodafone (2007), Relatório e Contas 2006, disponível em http://www.vodafone.pt/download/pdfs/pt/relatorio_contas_2006.pdf, Disponível em 17/10/2007.

Yin, R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks: SAGE Publications.

Anexo I

Guião para Entrevista

1. Tem a noção de que, no âmbito do processo de tomada de decisão na sua organização, é feita uma distinção no modo de proceder de acordo com o facto de uma determinada decisão se referir a assuntos eminentemente estratégicos ou não? Em que é que cada processo de tomada de decisão se diferencia, tendo em conta o seu âmbito?
2. Pedia-lhe que identificasse uma decisão de cariz estratégico tomada no âmbito da sua organização que tivesse atingido os objectivos para os quais foi tomada.
3. Foi feita uma avaliação prévia das expectativas e objectivos que os vários *stakeholders* desejassem ver realizadas e atingidos com a decisão em questão? Em caso afirmativo, de que modo é que esta foi feita?
4. Atentou-se a uma correcta e eficiente utilização dos Input's, Output's e processos de operação da Organização no âmbito da decisão? Em caso afirmativo, de que modo é que foi feita?
5. Identificaram-se os objectivos da decisão e sua ligação à estratégia da empresa? Neste âmbito, houve um alinhamento prévio dos participantes na tomada de decisão? Resultaram daqui ganhos evidentes para as várias áreas intervenientes no processo? De que forma foram avaliados esses ganhos?
6. O que motivou a necessidade de se tomar essa decisão? Informação sólida? Suposições? Indícios? Rumores? Movimentos da concorrência? Existe alguma sistematicidade na recolha e análise de informação acerca do meio envolvente à organização e seus competidores? De que forma são estas feitas?

7. Houve uma identificação dos riscos inerentes à decisão a tomar e quais as suas fontes? Quem os identificou? Identificaram-se e analisaram-se várias alternativas e cenários?
8. A assembleia de participantes na tomada de decisão foi informada da natureza e fidelidade da informação, da sua análise e riscos inerentes à decisão com esta relacionada? Qual foi o seu grau de importância e oportunidade para a tomada de decisão?
9. Foi utilizada consultoria interna ou externa na obtenção de informação? E na sua análise?
10. Existe algum processo de tomada de decisão que é seguido ou a tomada de decisão resultou de algo não sistémico? Caso existente, são permitidos desvios a esse processo?
11. Foi definido e cumprido um horizonte temporal para a tomada de decisão? A informação recolhida e analisada foi disseminada aos decisores atempadamente?
12. Depois da implementação da decisão, houve seguimento do seu desempenho e nível de satisfação dos objectivos? Quando necessário, houve alguma tomada de acções correctivas ou optou-se por avaliar o desempenho da decisão no final da sua implementação?
13. Depois de responder a estas questões relacionadas com uma decisão bem sucedida, gostaria que respondesse às mesmas questões (questões 2...13), mas agora reportando as suas respostas a uma questão que **não** tenha atingido os objectivos para os quais tenha sido tomada.